

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في
محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها

إعداد

انجود شحادة بلواني

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
لكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

2008



دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في
محافظة شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها

اعداد

انجود شحادة بلواني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2008/6/2 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

- الدكتور عبد محمد عساف

مشرفاً ورئيساً

- الدكتور غسان الحلو

ممتحناً داخلياً

- الدكتور محسن محمود عدس

ممتحناً خارجياً

التوقيع

الإهداء

إلى روح من صنع من العزة تاجاً فوق الجبين...

إلى روح والدي العزيز

إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الإطمئنان إلى قلبها.....أمي الغالية

إلى تلك الشموع التي أنارت لي الدرب

وإلى مستقبلنا الواعد

إلى إخوتي الأعزاء

إلى ذلك الضمير الذي يحيا القلب به ولأجله...

إلى أخواتي الغاليات

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من يُكن لي الودّ والمحبة

أهدي هذه الرسالة المتواضعة

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين واهب المقدرة والشكر له سبحانه، قضى الأمر وقدره، وأدعوه سبحانه متضرعاً أن يهبني العزم على إتمام هذا المسير في أيامي المقبلة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين وبعد.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل "عبد عساف" على سعة صدره وحسن التعاون حيث قدم لي الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذل الكثير في مساعدتي على تخطي المصاعب العلمية من أجل اتمام هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل "عسان الحلو" على تشرفه بمناقشة هذه الرسالة، وتوجيهاته وأرائه السديدة فيها.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل "محسن محمود عدس" على تشرفه بمناقشة هذه الرسالة ولما بذله من عناء في سبيل مناقشة هذه الرسالة.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى وزارة التربية والتعليم، و إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، وإلى مديري ومديرات المدارس الذين قدّموا لي العون والمساعدة؛ لإنجاز هذه الرسالة.

إلى كل من ساهم بجهد قلّ أو كثر في إتمام هذه الرسالة....

إليهم جميعاً عظيم الشكر والعرفان.

إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية 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:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الإجازة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
12	مفهوم الإبداع
17	العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة
19	أنواع الإبداع الإداري
20	أهمية السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي
20	خصائص (سمات) المديرين المبدعين

22	مقومات (عناصر) الإبداع الإداري
رقم الصفحة	الموضوع
25	عملية الإبداع الإداري
29	معيقات الإبداع الإداري
30	أساليب الإبداع الإداري
34	الدراسات السابقة
34	الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره
42	الدراسات التي تناولت معيقات الإبداع الإداري
45	الدراسات التي تناولت المهارات اللازمة لتنمية الإبداع
49	تعليق على الدراسات السابقة
51	أهمية الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
57	أداة الدراسة
58	صدق الأداة
59	ثبات الأداة
59	إجراءات الدراسة
59	تصميم الدراسة
60	المعالجات الإحصائية
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
76	النتائج المتعلقة بفروض الدراسة
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
84	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
90	مناقشة فروض الدراسة
95	التوصيات

96	المراجع
رقم الصفحة	الموضوع
97	أولاً: المراجع العربية
103	ثانياً: المراجع الأجنبية
106	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	55
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	56
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	56
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص في البكالوريوس	57
6	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لفقرات الإدارة المدرسية	63
7	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لفقرات المجتمع المحلي	65
8	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات المناهج التعليمية	66
9	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لفقرات البيئة المدرسية	68
10	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لفقرات المعلم	69
11	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة	71
12	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير الجنس	77
13	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	78
14	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	78

الصفحة	الجدول	الرقم
79	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغير مكان العمل	15
80	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل	16
81	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	17
81	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.	18
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير التخصص في البكالوريوس.	19

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
107	الاستبانة	1
111	كتاب عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم	2
112	كتاب وزارة التربية والتعليم إلى عميد كلية الدراسات العليا	3
113	أعضاء لجنة المحكمين والمستشارين	4
114	الفقرات المعدلة من خلال المحكمين	5
b	الملخص باللغة الإنجليزية	6

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في

محافظة شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها

اعداد

انجود شحادة بلواني

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (196) فرداً.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانته تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.
2. أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%.
3. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
4. أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.

5. أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا بنسبة 68.1%

6. أن الدرجة الكلية لاجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

7. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وقد قامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج، وأوردت عدداً من التوصيات من أهمها:

ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الابداع ، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجد أفراداً متميزين، لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية.

والإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، و السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر. وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخوaja، 2004).

فالأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات؛ لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر.

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيرهِ للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه،

بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين. ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارسنا - قريباً إن شاء الله - من مدارس تقليدية إلى مدارس فعّالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعّال في رعاية المبدعين والمتفوقين (الزبيدي، 2001).

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 (الخواجا، 2004).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعّالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق. من هنا تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

مشكلة الدراسة:

يعتبر الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين: الإقتصادية والإجتماعية والتربوية؛ لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة (الملا، 2004). حيث يؤكد عبد الفتاح (1995) على أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، كما يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة. كرايسوسز (Gryskiewicz, 1999). كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الإعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد. غوتام (Gautam, 2001).

وفي مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جداً، وذلك لأنه يفترض ألا يعمل بعيداً عن معترك الحياة المعاصرة، حلوها ومرها، سيئها، وربيئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث؛ لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم والإبداع، ويوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع، وتسير الركب البشري، وإلضاعت هويتها ودفنت أصولها.

ومن خلال عمل الباحثة مدرسة في منطقة نابلس، فقد لاحظت عدم اكتراث الإدارة المدرسية بتنمية الإبداع في المدرسة؛ لأسباب تتنوع بين أسباب داخلية، تتعلق بهيكيلة المدرسة ونظامها، وأسباب خارجية تتمثل في المعيقات المحيطة بالمناخ التربوي في فلسطين عامة.

وتتلخص مشكلة الدراسة في تحديد دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، ومعرفة مدى تأثرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس)

أهداف الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.
- 2- دراسة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والتخصص في البكالوريوس)، على موضوع الدراسة المتمثل في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.
- 3- تحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة من تنمية الإبداع.
- 4- معرفة مقترحات مديري المدارس في تنمية إبداع الطلبة.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- 1- ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ؟
- 2- هل يختلف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها فيها تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والتخصص في البكالوريوس)؟
- 3- ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة؟
- 4- ما الإقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع عند الطلبة؟

فروض الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية، بناءً على أسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، تعزى لمتغير مكان العمل (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، سلفيت).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، تعزى لمتغير تخصص المدير في البكالوريوس.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية، ودورها الفاعل، وإسهامها الملحوظ في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى طلبة المدارس.

وتبرز أهمية الدراسة في:-

1- التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

2- تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع .

3- تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية، للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، من أجل تعريفهم بطرق الإدارة المدرسة فيما يتعلق بتنمية الإبداع.

4- توضيح معيقات الإبداع في المدارس الحكومية، فمعرفة هذه المعوقات يعتبر خطوة أولى من أجل التغلب عليها.

5- الاستنتاجات والتوصيات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامةً. كما تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً في الفئات التي سوف تستفيد منها، والمتمثلة في:

1- المديرين والمديرات: حيث ستوضح لهم هذه الدراسة كيفية مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية عامةً.

2- الطلاب في المدارس: وهم الذين ستنعكس عليهم الفائدة التي سيكسبها المعلمون فتزيد من تحصيلهم العلمي، و مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

3- الباحثون في مجال الإدارة المدرسية والإبداع من وجهة نظر المديرين والمديرات في المستقبل.

حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة بالحدود الآتية :-

1- المحدد البشري:- المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين).

2- المحدد الزمني:- (الفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية 2007-2008).

3- المحدد المكاني:- (محافظات نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس).

4- محدد أداة الدراسة وتعتمد نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة المستخدمة، ومعامل ثباتها، وتمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (النمر، 2001).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو استجابات المديرين في الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع كما تحددتها أداة الدراسة.

الإدارة المدرسية: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة؛ تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (أحمد، 1999).

المدير : هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداة مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه و ثم الرقابة مع الاستخدام الامثل للموارد المتاحة فية المدرسة (الحر، 2005).

المدرسة: هي مؤسسة تعليمية يتعلم بها التلاميذ الدروس لمختلف العلوم وتكون الدراسة بها عدة مراحل وهي الابتدائية والإعدادية والثانوية. وتتقسم المدارس في فلسطين إلى مدارس حكومية ومدارس خاصة ومدارس تابعة لوكالة الغوث.

المدارس الحكومية : هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.

محافظات شمال فلسطين: هي محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقياية، وجنين، وسلفيت، وطوباس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
 - الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره
 - الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع الإداري
 - الدراسات التي تناولت المهارات اللازمة لتنمية الإبداع
- تعليق على الدراسات السابقة
- أهمية الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع الإبداع الإداري وهي: (مفهوم الإبداع لغةً واصطلاحاً، وخصائصه، العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى، وأنواع الإبداع الإداري، وأهمية السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي، وخصائص المديرين المبدعين، ومقومات (عناصر) الإبداع الإداري، وأخيراً عملية الإبداع الإداري، ومعيقاته، وأساليبه).

أولاً: مفهوم الإبداع

قبل تناول موضوع الإبداع ينبغي تناول بعض المفاهيم، ومحاولة الاتفاق عليها؛ لتكون الأساس في طرح الموضوع، ومنها الآتي:

1- **مفهوم الإبداع في اللغة:** الإبداع في اللغة من الفعل أَدَعَ، أي: أتى البديع أو البدعة. وأدع الشيء: أي أَدَعَهُ واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أو لَأَقَالَ تَعَالَى: (قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَاً مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرَىٰ مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنِّي أَنَا نَذِيرٌ مُّبِينٌ) " الأحقاف: 9 " أي ما كنت أول من أرسل. وأبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سابق، قال تعالى: (بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ) (البقرة: 117).

و عرف معجم ويبستر الإبداع في اللغة: بأنه: مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد. ويبستر (Webster, 2006).

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

2- مفهوم 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 أنه تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع؛ نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق، وأيضاً لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء، إيفان (Evan, 1999)؛ لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع، إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع في خمسة مداخل، تعكس إلى حد كبير مفاهيم الإبداع عند الكتاب والباحثين وهي:

أ - المدخل المبني على أساس أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: يحدد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الإنساني، الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات. حيث عُرّف الإبداع بأنه: العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويعبر عن تفرد (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: 2003)

كما عُرّف بأنه: نوع من التصرف أو السلوك المغاير، غير المتوقع النافع، والملائم لمقتضى الحال، والإقتصادي في الوقت نفسه (حنورة، 1995).

ب - المدخل المبني على أساس أن الإبداع ناتج جديد: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد، وأصيل في مكان وزمان محددين.

فقد عُرّف الإبداع بأنه: إنتاج روابط جديدة بين الأشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، والقدرة على رؤية إمكانات جديدة، وغير عادية (باركر، 1995)

وعُرّف الإبداع بأنه: إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (توفيق، 2002).

ج - المدخل المبني على أساس عملية عقلية: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها نتاج ابتكاري، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة.

ويعد (جيلفورد) رائد هذه المجموعة، فهو يرى أن الإبداع تنظم لعدد من القدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة، والأصالة (مركز الخبرات المهنية، 2003).

كما عرفه هيجان (أ- 1999): بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكثر قدر من التحسس للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الإتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين ترابطات، واكتشاف علاقة جديدة. هذه القدرات الإبداعية يمكن تمييزها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم.

د - المدخل المبني على أساس أن الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين الفرد، والعوامل البيئية المحيطة به، ومن ذلك تعريف النمر (2001)، فهو يرى أن الإبداع: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو للمجتمع الذي يعيش فيه.

كما عرفه عزيز (1992) بأنه: عملية إنبثاق أو إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف، والمواقف، والأشخاص.

هـ - المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر إليه نظرة تكاملية دون إهمال لأي مدخل.

وعرف الشريبي وصادق (2002) الإبداع بأنه: عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية .

كما عرفه جروان (1999) بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ويعرف أبو حلو، و أحمد (1992)، الإبداع بناء على بيئته بأنه تلك البيئة التي تهئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

الأول: الظروف العامة : وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.

والثاني: ظروف خاصة: وهي ظروف ترتبط بالمدرسة، والمعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين.

بينما يشير بيرنرد (Bernard,2003) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها: القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن تعريف الإبداع الإداري في المدرسة بأنه: قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية، وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز.

وعلى الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أن التعريفات السابقة اهتمت بالمضامين والخصائص، التي يركز عليها مفهوم الإبداع وهي:

أ- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

ب- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

ج- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة (الطيب، 1998).

د- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.

هـ - أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

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

ز- أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

ح- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع (عساف، 1995).

ثانياً: العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، التي تستخدم مرادفات للإبداع، وهي:

1 - الابتكار (Innovation): التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة (بردان، 2000).

2 - الموهبة (Giftedness): قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والإجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية؛ لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامة وأبو مغلي، 2002).

3 - الذكاء (Intelligence): قدرة عقلية أو مجموعة قدرات، تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها. والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والآخرين، ويعبر عن المكون الوراثي بالذكاء السيل أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور. ويقاس الذكاء بدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية والذاكرة (جروان، 1999).

وترى الباحثة أن هناك علاقة ارتباطية وطيدة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج الإبداع، ولا إبداع بدون ابتكار، فالابتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ.

كما يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع؛ قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة: وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي؛ إذ تظهر مجالات القدرة العلمية إذا وجدت بيئة مناسبة، على شكل أداء متميز أو خارق في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية والفنية، بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي. والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدعاً (الشربيني وصادق، 2002). وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي: التفكير الإنتاجي ويتضمن إنتاج أفكار متنوعة وغير مألوفة، واتخاذ القرار بتأجيل إصدار الحكم بعد إنتاج أكبر قدر من الأفكار، والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تطلبه من إمكانات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع. (الحروب، 1999)

وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء، فالذكاء قدرات تخص فئة معينة، بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكاً يتصف به جميع الأفراد بدرجات متفاوتة، فقد أجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون الفرد الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً، أو الفرد المبدع متمتعاً بالذكاء (جبر وفاروق، 1996). كما يرتبط الإبداع بالتفكير التباعدي حيث تقيس اختبارات الإبداع التفكير التباعدي المتشعب الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة ومناسبة (ويز، 2000)، وتتميز بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمالات القدرات العقلية، في حين يرتبط الذكاء بالتفكير التقاربي وتقيس اختبارات الذكاء التفكير التقاربي، حيث توجد إجابة واحدة صحيحة لكل سؤال وينحصر في مستويات العملية العقلية المعروفة، والتذكر (الحيزان، 2002)

وتستخلص الباحثة بأنه يوجد علاقة بين الذكاء والإبداع، واتفق بين غالبية علماء النفس أن كل مبدع من الضرورة أن يتميز بالحد الأدنى من الذكاء، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأشخاص الأكثر إبداعاً على درجة عالية من الذكاء.

ثالثاً: أنواع الإبداع الإداري

يصنف الإبداع الإداري في المنظمات تبعاً لمجال (موضوع) الإبداع :

دوفت وبيكر (Doft & Becker, 1978).

- 1- إبداع يرتبط بالأهداف و يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، و يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

5- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، و يتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية(السلطان،2004).

6- 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 (هيجان، ب- 1999).

رابعاً: أهمية السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004).

ويعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد . فنترلا (2003، Ventrila).

خامساً: خصائص (سمات) المديرين المبدعين

ترتبط مقومات (عناصر) الإبداع مع الخصائص الشخصية للمبدعين، ويكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على خصائص (سمات) المديرين المبدعين، التي تسهم في بلورة السلوك الإبداعي. تارديف وستيرنبرغ (1995، Tardif & Sternbrg).

ومن أهم خصائص (سمات) المديرين المبدعين ما يأتي:

1- الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة؛ لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيرى الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (هلال، 1997).

2- الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية؛ بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تتدد بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والإلتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وإمتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس، 2000).

3- الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، 2001).

وجدير بالذكر أن الخصائص التي تميز المديرين المبدعين يختلف توفرها من فرد لآخر طبقاً لعددٍ من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004).

سادساً: مقومات (عناصر) الإبداع الإداري

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، يظهر تأثيرها في سلوكه، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع (الحيزان، 2002) وهي:

1- التحسس للمشكلات: قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً (الطيب، 1998)، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة؛ لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (جروان، 2002)

2- الطلاقة تقسم إلى:

أ- الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة (المهندي، 2001).

ب- الطلاقة اللفظية: القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة (الحيزان، 2002)

ج- طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما (هلال، 1997).

د- الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما (الزهراني، 2003).

وترى الباحثة أن الطلاقة هي: قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة.

3- الأصالة (Originality): إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المؤلف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع بلساك (Plsek, 1999).

ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة؛ توسيع الاهتمام، وتقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف، وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة (أوكونور وماكدرموت، 2004).

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، ومنها أن تتسم بالنفاد والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، كنتاج يمكن أن تترتب على الموقف (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003).

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث: (زيتون، 1987)

أ- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما إلى جدة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

ب- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا" كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

4- المرونة (Flexibility): ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا؛ لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد (هلال، 1997).

وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها (الزهراني، 2003):

أ- المرونة التلقائية أو العفوية (Spontaneous Flexibility): وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility): وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الإستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

5- مواصلة الاتجاه نحو الهدف هو: قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي (حنورة، 2002):

أ- المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصاري والتنبؤي.

ب- المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.

ج- المواصلة الوجدانية: وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.

د- المواصلة البدنية: وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.

ه- المواصلة الزمنية: أي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل متسق لأطول فترة ممكنة.

سابعاً: عملية الإبداع الإداري

إن عملية حلّ المشكلات كانت تعرف بأنها: جهد منطقي منظم يركز على تحليل العوامل الكمية. وفي العصر الحالي فإن الاعتماد على المدخل المنطقي لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات؛ لأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، ولذلك لا بدّ من الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعي، الذي يركز على العوامل الكمية والكيفية في آن واحد (هينجز، 2004).

إن كل عملية تتبع الأخرى بنظام معين، ولكل عملية بداية ونهاية، على الرغم من أنه قد يحدث تداخل بين هذه العمليات، وقد يحدث توقف في عملية ما، ثم عودة إلى العملية السابقة، فهناك مرونة في النظام الذي تسير عليه عملية الحل الإبداعي (هلال، 1997).

وجدير بالذكر أن الفرق الأساسي بين الحلّ الإبداعي، والحلّ المنطقي (الرشيد) للمشكلات وتحسين أساليب العمل يتمثل في كيفية تناول كلّ عملية من هذه العمليات، فالحلّ الإبداعي أكثر مرونة وطلاقة في جمع البيانات وتعريف المشكلة، وتنمية البدائل، وفحص الأفكار، وتجربتها (ويتون وكامرون، 2001)؛ لأنه يقوم على التحرر من القيود، ويتسم بالارتباط الحر، ودمج العناصر غير المتشابهة مول (Mole, 1999).

وترى الباحثة أنّ حل المشكلات يتضمن الإجابة عن تساؤل، أو مواجهة مشكلة، أو إشباع حاجة في موقف يتضمن تحدياً أو عقبة، وبالتالي حل المشكلات فيه شيء من الإبداع، إبداع في اختيار المشكلة المناسبة، وإبداع في حلها، وإبداع في إحداث تغيير في أي شيء.

وتتمّ العملية التحليلية للإبداع بخمس مراحل، هي:

1- اكتشاف المشكلة وتحديدها: ويقصد بها: تشخيص طبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها من حيث وقت ظهورها، ومصدرها، ومدى تكرارها، والمدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها (جروان، 1999).

وتعدّ مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدّها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، وذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي، حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص، وينتهي بتحديد واضح له (هينجز، 2004).

ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدّها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر، والأسباب الحقيقية للمشكلة، والإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هو الإنحراف بالضبط؟ وما حجمه؟ وأين لوحظ؟ ومتى ظهر؟ وما مصدره؟ وما درجة صعوبته؟ (هينجز، 2004).

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مثيرات، وملماً بمجال تخصصه. كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدّها وهي: المعرفة، والتذكر، والإدراك، والتقويم.

2- إنتاج الأفكار وتنميتها: وهو وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات؛ لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة كما يرى (جومان، 2002).

ويستخدم المدير المبدع في هذه المرحلة عناصر (مقومات) الإبداع، كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة، والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة، كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة، لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة، وليس على نوعيتها، أو جودتها (كلاكستون ولوكاس، 2005)؛ لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة، زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكاري وهي الجودة والمنفعة.

فالتفكير الإنتاجي يعمل على جمع المعلومات من خلال: استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل العصف الذهني، والقائمة المعدة سلفاً، والخريطة الذهنية، والمجموعة الاسمية، وطرح الأسئلة المباشرة، وتحليل الاحتمالات واستشعار المشكلات، والفرص الجديدة، والنظر للمواقف من زوايا مختلفة (جومان، 2002).

ويتأثر عدد الأفكار البديلة في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها: طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، وتكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة، وأسلوب العمل في المدرسة، ورغبة المدير وجديته في حل المشكلات (جومان، 2002).

3- تحليل الأفكار: يقصد به فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة (جومان، 2002).

وفي هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة (المتمايزة)؛ لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع، ورفض الأفكار التي تتأرجح بين قول ما، أو التي ليست لها علاقة بالموضوع، واستخدام الأسئلة التي تتضمن ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ في التحليل كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية، منها: عمليات التذكر، والعلاقات التقويمية (رويسون، 2003).

4- تقييم الأفكار: ويعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير كما بين (البريدي، 1999):

أ- توافقها مع أهداف المدرسة، وسياستها.

ب- المكاسب التي تحققها، وجودة الأفكار.

ج- مناسبتها للإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة بالمدرسة.

وفي هذه المرحلة لا بد من التأكد من أنه تم وضع قائمة بالخطوات، وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ، وأنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فاعلية كل فكرة، ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار (جومان، 2002).

5- تجريب الأفكار: يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة، وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه

عملية التطبيق؛ من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها، والتخلص من السلبيات ديمنج (Deming, 1981).

ويتطلب وضع خطة التطبيق من المديرين تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية، ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني، وعرض الأفكار البديلة على المعلمين بعبارة بسيطة لضمان فهمها، والحصول على قبول وتأييد المعلمين للأفكار البديلة، ووضع قائمة بالمعيقات المتوقعة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة، ووضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الأفكار، ومتابعتها باستمرار؛ لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف المدرسة ورسالتها، والمكاسب، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية، وإمكانية التطبيق، والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق (أبو النصر، 2004).

وتؤكد الباحثة أن أي موقف إبداعي حتى يكتب له النجاح لا بد أن يمر في هذه المراحل، لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة الفرد على معرفة ماذا يريد وأين هو؟ لتحقيق جميع الأهداف المعدة من أجل ذلك الموقف أو الموضوع.

ثامناً: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات، سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس، التي تتداخل مع بعضها البعض، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمدرسة باعتباره جزءاً منها، ومن ثم تؤثر بدورها سلباً على أداء المديرين لأعمالهم، وعلى حل مشكلات المدرسة بطريقة إبداعية (الشمري، 2002). لذلك حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين. وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد هذه المعوقات وسماتها، وإن كان هناك تكامل فيما بينها؛ إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي: معوقات عقلية، وانفعالية، ودفاعية (الخوف والتردد)، وتنظيمية (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003):

1- معيقات عقلية: وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغرى، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وليس على اختبارها عملياً، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة. والانتقال إلى الاستنتاجات، دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

2- معيقات انفعالية (الخوف والتردد): إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد؛ لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، واللوم من سلطة أعلى في حال فشل الفكرة الجديدة.

3- معيقات دافعية: إن ممارسة المديرين للإبداع رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول.

4- معيقات تنظيمية: إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركّز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم، وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المدرسة، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم في

كل ما يتعلق بالعمل المدرسي، والرقابة المحكمة على أداء المديرين، خوفاً من الخروج عن المؤلف، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها؛ على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل، ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المؤلف.

تاسعاً: أساليب الإبداع الإداري فمنها الفردية، ومنها الجماعية، وسيتم تناول أكثرها شيوعاً واستخداماً على النحو الآتي:

1- أساليب الإبداع الفردية: تتمثل كما يرى هينجز (2004):

أ- الهيكل العظمي للسمة Fish Bone Diagram: ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكل العظمي للسمة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمة)، ثم يتم رسم خط مستقيم، ثم رسم خطوط جانبيه على الخط المستقيم بزاوية مقدارها (45) درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة والأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب، واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها، وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها، ويركز على المشكلة الفعلية، والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة.

ب- مخطط الأسباب المتابعة: ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة، عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، ثم تسجيل الأسباب على يمين الورقة عن طريق استخدام الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام (لماذا؟) والاستمرار في طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التي تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة.

ج- الخريطة الذهنية: وتهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، وتسجيلها في شكل خريطة، برسم دائرة في منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع أو المشكلة المطروحة، ثم يتم البدء في إنتاج الأفكار بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص الموضوع أو المشكلة،

وذلك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيس إذا تطلب الأمر ذلك، واستخدام الأساليب المرئية الإضافية، مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية، ووضع دوائر حول الأفكار التي تظهر لأول مرة، وخطوط متقطعة تربط بين الأفكار المتشابهة، ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار، والحلول التي تنتج عنها الخريطة الذهنية تساعد في إنتاج الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين، وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة، وتوفير الحلول.

2- أساليب الإبداع الجماعية: تتمثل في:

أ- العصف الذهني: ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في: تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير، والاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها؛ لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها (جبر وفاروق، 1996).

ب- القائمة المعدة مسبقاً: تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار، حيث تتضمن مجموعة من

البنود، تمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة،

وتأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابتها (أبو النصر، 2004).

ج- التحليل المورفولوجي (Morphological Analysis): ويهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العناصر الجزئية (لأفكار) ودمج بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة، ويقوم على: تحليل المشكلة إلى أبعادها المهمة، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأصلي القابل للتنفيذ (أبو النصر، 2004).

د- التأليف بين الأشتات: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة، التي لا يبدو بينها صلة أو رابطة، ويقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء، ويطلب منهم إبداء آرائهم وأفكارهم، ثم تقييم الأفكار في ضوء عدد من المعايير مثل: جودة الأفكار وأصالتها، ومساهمتها في حل المشكلة، وإمكانية تنفيذها عملياً.

ه- المجموعة الاسمية: ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو من الأعضاء أفكاره تجاه الموضوع المطروح كتابة، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على المجتمعين، وتؤجل المناقشة حتى ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم، ثم يرتب كل عضو الأفكار، ويتم التصويت على أولوية الأفكار، واختيار الفكرة التي حازت على أعلى درجة من المجتمعين (أبو النصر، 2004).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت دور الإدارة المدرسية في تنمية الأبداع إلى ثلاثة أقسام هي:

1. الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره.

2. الدراسات التي تناولت معيقات الإبداع الإداري.

3. الدراسات التي تناولت مهارات مديري المدارس اللازمة لتنمية الإبداع.

1. الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره:

دراسة الطيب (1988) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية، والتعرف إلى مقومات (عناصر) الإبداع، ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (120) مديراً عاماً في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

إن من المبادئ التي تمثل إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية: الرغبة في الإنجاز، والإفادة من مقترحات المستفيدين، وإعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على التفكير المستقل، وإعطاء تبسيط المستويات الإدارية. كما أوضحت النتائج أن هناك مقومات للإبداع تتمثل في التحسس للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والدافعية للإنجاز. وأن من مقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات تبني نظام منظمي يقوم على المشاركة، وجعل التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً، وإعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب، وتبني نظم تكاملية في العمل، وتوفير معايير موضوعية لتقييم الأداء، والميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرأ مطلوباً من الإستقلالية والمرونة في التنفيذ، وتأمين التكامل العضوي بين الكيان المنظمي وفعاليات البيئة، وتأسيس دور القيادة في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع وتنميته .

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية، والتعرف إلى مقومات (عناصر) الإبداع، ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات وتعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وأشارت النتائج إلى أهمية دور الإدارة العامة للمنظمات في تنمية الإبداع، حيث يشكل هذا الدور النسبة الأكبر من بين العوامل التي تؤثر على تنمية الإبداع في المؤسسات.

دراسة عساف (1995) هدفت إلى التعرف على "خصائص الإبداع، ومراحل عملية الإبداع، ووسائل تحقيقه، ومعيفاته في المنظمات". وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظفاً وموظفة في المؤسسات التربوية في جمهورية مصر العربية، أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع

الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل: المدرسة، ومراكز العمل، والمنظمات وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في: الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدها، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية، وتقييمها، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ عن طريق التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، وحلقات النقاش، والمؤتمرات والمحاضرات، وتنمية المهارات، والقدرات، وأن من معيقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية .

دراسة عبد الفتاح (1995) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل منهج التفكير الإبداعي والمهارات اللازمة لممارسته، وعلاقته بالمناخ العام لعملية القرار. أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين والمديرين بلغت (250) موظفاً و(35) مديراً في مؤسسات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن التفكير الإبداعي يقوم على تصور واسع، وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود، والبحث عن حلول متعددة وجديدة، والربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل، والخروج عن المألوف والمعتاد، وأن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مهارات فكرية وفنية وإنسانية، والإلمام بالظروف المحيطة، وأن التفكير الإبداعي يحسن المناخ العام لعملية القرار، من منطلق أن المدير المبدع يمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقت متجددة، ويخرج عن الأفكار التقليدية الأمر الذي يظهر قدراته وإبداعاته على ابتكار الحلول وإثارة الفكر.

وأشارت النتائج إلى أهمية دور الإدارة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتي تتمثل في المهارات الفكرية والفنية والإنسانية.

دراسة جحلان (1997) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "مدى ملاءمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع الإداري، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية".

وتكونت عينة الدراسة من 257 موظفاً من العاملين في الإدارة التنفيذية من المرتبة العاشرة وما دون ذلك بالمنظمات الحكومية ذات الطابع الخدمي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، أستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانته حول عناصر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من حيث: الحوافز، وأساليب الإشراف، والمشاركة، والقدرة على المخاطرة. كما أستخدم الاستبانة التي طورها لتوين وسترنجر (Litwen and Stringer, 1991) بعد إجراء بعض التعديلات عليها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار كاي تربيع، ومعامل ارتباط بيرسون.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وأن هناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع منها: الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة مماثلة، وتأجيل اتخاذ القرارات بدلاً من المخاطر بارتكاب الأخطاء، والالتزام بحرفية التعليمات واللوائح، وهيمنة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطاء في العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة، وميل نظام الإشراف والمتابعة إلى الشدة وضعف قبول الأفكار الجديدة؛ لأنها تمثل نسبة مخاطرة وتحدٍ ورجوع الموظفين إلى الرؤساء في أغلب الأحيان.

دراسة الحقباني (1998) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "مستوى الإبداع ومقوماته لدى الموظفين، وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في الأجهزة الحكومية، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".

وتكونت هذه الدراسة من 513 موظفاً من السعوديين الذين يعملون في الرتبة السادسة فما فوقها في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات)، والبالغ عددها إحدى وعشرون وزارة بمدينة الرياض. أستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من 69 عبارة، موزعة على خمسة مجالات هي: نمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والأنظمة والإجراءات، والاتصالات، والمعلومات، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بلغ درجة متوسطة، كما بلغ مستوى مقومي الإبداع اللذين يتعلقا بالمرونة والأصالة درجة عالية، في حين بلغ مستوى مقومي الطلاقة والمخاطرة درجة متوسطة. أما مقومات القدرة على التحليل والتحسس للمشكلات والخروج عن المألوف فقد بلغت درجة ضعيفة. وبينت الدراسة أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد تشير إلى أن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقياس نمط القيادة الدعم ومرونة الرقابة وتفويض السلطة ومستوى التدريب منح مكافآت للمتفوقين في اجتياز الدورات التدريبية والإفادة من التدريب في تنمية المهارات والحوافز المعنوية العمل بروح الفريق بدرجة عالية، أما الحوافز المادية منح مكافآت وتوزيع مكافآت فقد بلغت درجة ضعيفة في حين بلغ مستوى الأنظمة والإجراءات والاتصالات والمعلومات سهولة اتصال الموظفين بالمرؤوسين والإدارات الأخرى درجة متوسطة. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري وأن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري، لدى المربين هي: القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات، في حين لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري. وأوضحت النتائج على أهمية

دور الموظف الحكومي في عملية الإبداع الإداري؛ لأنه يشكل عصب عملية الإبداع في هذه المؤسسات.

دراسة أمابل (Amabel,1998) هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن باستراليا. استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه: الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع مناخ العمل الذي يشجع علاقات التنافس بدلاً من التعاون، ويفرض قيوداً على العاملين أثناء تأدية أعمالهم وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد .

دراسة أيوب (2000) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي، النمطي) والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العملية في البنوك التجارية بمدينة الرياض . وتكونت عينة الدراسة من 215 فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة. وأستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي؛ تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

وأفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من حيث أنها أظهرت طبيعة العلاقة المتبادلة بين مناخ العمل وأسلوب التفكير الذي يتبعه المديرين في حل المشكلات (الحدسي، النمطي).

دراسة آل خليفة والربيعان (2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مفهوم الولاء في علاقات العمل ومدى سعي المديرين إلى الإبداع في العمل، من خلال إبداع وسائل لتطوير أعمالهم، والتعرف إلى نمط الإبداع للمديرين المتعلق بعلاقات العمل في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. وتكونت عينة الدراسة من 380 مديراً من مديري الإدارات، ومن في حكمهم في الوزارات والهيئات الحكومية اختيروا عشوائياً.

وأستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة مكونة من قسمين: اشتمل القسم الأول على تحديد الولاء في العمل بين الرئيس والمرؤوس، من خلال الجوانب التنظيمية الآتية: الاختبار، والتعيين، والتشريح لحضور دورة تدريبية، والسماح بالاستئذان بالخروج من العمل وتفويض القرار، والترقية لمنصب إشراف أعلى. واشتمل القسم الثاني على تحديد مدى سعي المديرين إلى الإبداع في العمل، من خلال اقتراح وسائل إبداعية لتطوير العمل. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسبئوية، واختبار مان ويتني (mann-whitny) وتحليل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المديرين يدركون أهمية ارتباط المتغيرات التي تتعلق بالجوانب التنظيمية بأهداف العمل ومصالحته، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ولاء المديرين على أساس أهداف العمل ومدى حرصهم على اقتراح بعض الوسائل الإبداعية لتطوير أعمالهم، وأنه لا يوجد نمط عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المديرين في

الوزارات والهيئات الحكومية. وأستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من حيث أنها أوضحت العلاقة بين مفهوم الولاء للعمل وإبداع المديرين وسائل تطوير أعمالهم.

دراسة ترويمان (Toremén , 2003) هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة ، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وأستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

2. الدراسات التي تناولت معيقات الإبداع الإداري

دراسة أمابل وسنس باغ (Amabel & Sins Bag,1992) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معيقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا في استراليا، وقد أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من معيقات الإبداع الإداري في المنظمات: عدم توافر المكافآت الملائمة للإبداع، وغياب جو الحرية والدعم الفني والاجتماعي للإبداع . وتناولت نتائج الدراسة المعوقات: العقلية والانفعالية (الخوف والتردد). وأعتمدت في استنتاجها على

الجوانب النظرية، وتناولت المعوقات بعمق أكبر، حيث تم تصنيفها إلى مجالات، تضمن كل مجال عدداً من المعوقات ذات العلاقة بالمجال .

دراسة هيجان (1999) وهدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من 674 فرداً من المديرين ومن في مستواهم من المشرفين والإداريين في الوزارات، والمؤسسات العامة الحكومية المستقلة وشبه المستقلة. أستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من 40 عبارة، موزعة على عشرة مجالات هي: عدم وضوح الرؤية، والخوف من الفشل، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب جو الحرية، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وعدم التشجيع من المنظمة، والإفراط في مكافأة النجاح، وعدم مساندة المنظمة للعمل الجماعي، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ولكسون، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ لتشجيع الإبداع وتعزيزه على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى العاملين والمديرين، وأن ترتيب معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية جاء على النحو الآتي:

الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة، وضعف وضوح الرؤية، وقلة التشجيع من المنظمة، وضعف مساندة العمل الجماعي، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وأن هذه المعوقات تتوافر في المنظمات السعودية، باستثناء غياب الدوافع الداخلية للإبداع .

وأوضحت النتائج إلى أن تخصص المديرين في المنظمات لا يؤثر على زيادة معدلات الإبداع أو تقليلها، وعلى توجههم نحو الإبداع في المنظمات السعودية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم تعاون المنظمات مع المجتمع المحلي يؤدي إلى عرقلة الإبداع في هذه المنظمات.

دراسة غوتام (Gautam,2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعوقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا. أُستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يُسعى إليها ومداها، وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت. كما أوضحت الدراسة أن من معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا- لو)، ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة. وبيّنت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول، والملاءمة للهدف.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، من حيث تناولها لمراحل عملية الإبداع الإداري نفسها، من حيث اكتشاف المشكلة وتحديدها، وإنتاج الأفكار، وتمييزها، وتحليلها، وتقييمها، وتنفيذها.

3. الدراسات التي تناولت المهارات اللازمة لتنمية الإبداع

دراسة دودل (Dowdle، 1981) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون بالطرق الابداعية، وكذلك التعرف إلى المعلومات والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم بما فيها الابداع الاداري، وقد استعان الباحث باستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما، بلغت (150) مديراً ومديرة، وقد استخدم المنهج الوصفي الميداني لملاءمته أغراض الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الابداع الاداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون تعزى إلى متغير الجنس.

ثم قدّمت في ضوء هذه النتائج مجموعة من التوصيات، يمكن أن تخدم الميدان متى تم أخذها بعين الاعتبار.

دراسة جاربر (Garber، 1991) حاولت هذه الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهتم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تيسير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارية، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (282) فرداً منها (151) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري، و(131) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة، وأستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزى إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي، أو الخبرة العملية، وعللت الدراسة عدم وجود مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ثم قدّمت مجموعة من التوصيات التي تنمي الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، ويمكن لهذه التوصيات أن تفيد في هذا المجال إذا أخذت بعين الاعتبار.

دراسة النابه (1991) حاولت هذه الدراسة التعرف إلى المسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف إلى نوعية الأسلوب الإداري السائد في هذه المدارس، هل هو أسلوب تقليدي أم أسلوب يعتمد على الإبداع الإداري ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات والصلاحيات الممنوحة للمديرين في تنفيذ هذه القرارات، وإبراز المشكلات التي تعيق الإبداع في الإدارة المدرسية والأساليب التي تتبع في مواجهتها .

وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (125) مديراً، و(100) مساعد مدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني؛ للتعرف إلى الحقائق، ومقابلة المديرين ومساعدتهم في مدارس مختلفة (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية) بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكان من أبرز نتائجها أن (78%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

دراسة ليستر (Leaster , 1993) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة - نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان

على عينة بلغت (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي- وثانوي أدنى- و ثانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقد أُستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقة الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق ابداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

دراسة فونتس (Fuentes ,1996) ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية الابداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (500) بولاية أركنساس، وتكساس، ولويزيانا، ونيومكسيكو، و أوكلاهوما، وأستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات. وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديرين تربويين ومساعدين، ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا المجال متى عمل بها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

دراسة أحمد (1998) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية، وتحديد الاتفاق والاختلاف بينهم، وركزت أيضاً على الفروق بين تصورات المعلمين تجاه السلوك القيادي مديري المدارس في كل من المحافظتين. وقد أجريت الدراسة

على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (350) معلماً ومعلمة، وقد أُستخدم فيها المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نمط القيادة الذي يستند على الإبداع الإداري هو المفضل من وجهة نظر معلمين المدارس، يمكن أن تساعد في تنمية القيادات التعليمية وتغيير النمط القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

تعليق على الدراسات السابقة

1- بالنظر إلى الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تتفق معها من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

2- اهتمت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أيوب، دراسة هيجان، دراسة الحقباني، دراسة جحان، دراسة عساف، دراسة الطيب، دراسة آل خليفة والربيعان، دراسة أمابل وسنس باغ، بدراسة المؤسسات والمنظمات الحكومية كالوزارات والبنوك التجارية وغيرها، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي درست المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

3- يلاحظ على الدراسات السابقة أنها شملت العديد من البيئات العربية والأجنبية، ولكنها خلت من الدراسات المحلية، وهذا يعني أن الدراسة الحالية تمثل أفكاراً جديدة في مجال العمل الإداري الفلسطيني.

4- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الطيب، ودراسة الحقباني، اللتين تناولتا مقومات الإبداع الإداري من حيث: التحسس للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

5- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عساف ودراسة غوتام (Gautam) اللتين تناولتا عملية الإبداع الإداري من حيث: اكتشاف المشكلة وتحديدها، وإنتاج الأفكار وتنميتها، وتحليل الأفكار وتنفيذها.

6- اتفقت مع دراسة أمابل وسنس باغ التي تناولت معيقات الإبداع الإداري: العقلية، والانفعالية، والدافعية، والتنظيمية، وإن كان تم تناول عملية الإبداع الإداري ومعيقاته بمسميات مختلفة في الدراسات السابقة، إلا أنها تتفق مع مضمون الدراسة الحالية.

7- اتفقت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة النابه، ودراسة أحمد، ودراسة دودل، ودراسة جاربر، ودراسة ليستر، ودراسة فونتس، ودراسة ترويمان مع الدراسة الحالية في تناولها للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس فقط، بعكس الدراسات الأخرى مثل دراسة غوتام، ودراسة أمابل وسنس باغ، ودراسة أمابل، ودراسة أيوب، ودراسة هيجان، ودراسة الحقباني، ودراسة جحلان، ودراسة عساف، ودراسة الطيب، التي درست الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الإدارة، والمشرفين، والموظفين.

8- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي درستها، وذلك لأن البيئة الفلسطينية مميزة بشكل كبير بسبب الأوضاع الخاصة التي تمر بها.

9- أغلب الدراسات السابقة استخدمت في تحليل المعلومات الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (كاي تربيع)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتدرج، واختبار ولكسون، وتحليل التباين الأحادي، واختبار مان وتني، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، لعينيتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي.

10- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة.

11- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

12- وامتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تطرقها إلى مفهوم تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين عبر خمسة مجالات، تؤثر جميعها على مفهوم تنمية الإبداع وهي (دور

الإدارة المدرسية، ودور المجتمع المحلي، ودور البيئة المدرسية، ودور المناهج التعليمية، ودور المعلم).

13- كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجال تنمية الإبداع في المؤسسات الفلسطينية، كما تتميز هذه الدراسة بتوضيحها لمعوقات الإبداع المدرسي من وجهة نظر المديرين وسبل التغلب عليها.

أهمية الدراسات السابقة:

ما يستفاد من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية؛ من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن الإبداع الإداري من حيث: المقومات، وعملية الإبداع الإداري ومعيقاته.

- تم الاستفادة من خلال معالجة النقص في الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، ولم تشأ الباحثة تكرار جهود بحثية سابقة.

- أعطت فكرة عن المقومات الأساسية للإبداع التي يظهر تأثيرها في سلوك المديرين

(دراسة الطيب، ودراسة الحقباني).

- أوضحت أن عملية الإبداع الإداري أسلوب لحل المشكلات، وأن تحسين العمل يرتكز على عدد من العمليات (دراسة عساف، وغوتام).

- أوضحت معوقات الإبداع الإداري التي قد تؤثر سلباً على أداء المديرين لأعمالهم وحل مشكلات العمل بطريقة إبداعية (دراسة أمابل و سنس باغ، وهيجان، وغوتام)

- أشارت إلى خصائص المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع، والعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي أو تعيقه (دراسة جحان، وترويمان، وأمابل، وأيوب، والحقباني).
- أوضحت العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء للعمل والإبداع الإداري، كما بيّنت أثر التفكير الإبداعي على فاعلية القرارات (دراسة آل خليفة والربيعان، وعبد الفتاح).
- أوضحت خصائص الإبداع الإداري، والمهارات اللازمة للمديرين لممارسته (دراسة جابر، و دودل، و ليستر، و فونتس، و أحمد، و النابه)

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، كما يتضمن متغيرات الدراسة وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وسعت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظات شمال فلسطين في الفصل الأول من العام الدراسي(2007-2008). وقد بلغ عدد المدارس حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين (429) مدرسة للذكور والإناث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (215) مدير مدرسة حكومية ، وقد مثلت هذه العينة ما نسبته(50%) من مجموع المجتمع الدراسي الكلي، وقد اختارت الباحثة العينة وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة الفردية، وقد تم توزيع الاستبانة عن طريق اليد، وعن طريق البريد في المديريات، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والتي جرى عليها التحليل الإحصائي (196) استبانة. حيث مثلت ما نسبته (91%) من عينة الدراسة، والجداول الآتية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

1-متغير الجنس

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	عدد	النسبة المئوية
ذكور	88	44.9
إناث	108	55.1
المجموع	196	100.0

يتضح من الجدول (1) السابق أن 55.1% من عينة الدراسة من المديرين إناث، و44.9% منهم ذكور.

2 -متغير المؤهل العلمي

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	عدد	النسبة المئوية
دبلوم	25	12.8
بكالوريوس	144	73.5
دبلوم عال أو ماجستير فأعلى	27	13.8
المجموع	196	100.0

يتضح من الجدول (2) السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين من المديرين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 73.5% من العينة، و13.8% منهم من حملة شهادة الدبلوم العالي أو الماجستير فأعلى، و 12.8% حاصلون على درجة الدبلوم.

3-متغير مكان العمل

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

متغير مكان العمل	عدد	النسبة المئوية
نابلس	68	34.7
جنين	46	23.5
طولكرم	37	18.9
قلقيلية	20	10.2
طوباس	10	5.1
سلفيت	15	7.7
المجموع	196	100.0

يتضح من الجدول (3) السابق أن 34.7% من عينة الدراسة يعملون في نابلس، و23.5% في جنين، و18.9% في طولكرم، و10.2% في قلقيلية، و7.7% في سلفيت، و5.1% في طوباس.

4-متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	عدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	57	29.1
من 5-10 سنوات	68	34.7
أكثر من 10 سنوات	71	36.2
المجموع	196	100.0

يتضح من الجدول (4) السابق أن 36.2% من المبحوثين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات، و 34.7% منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، ومنهم 29.1 % أقل من 5 سنوات.

5-متغير التخصص في البكالوريوس

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص في البكالوريوس

متغير التخصص في البكالوريوس	عدد	النسبة المئوية
علمي	74	37.75
أدبي	122	62.25
المجموع	196	100.0

يتضح من الجدول (5) السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين من المديرين تخصصهم في البكالوريوس أدبي بنسبة 62.25% من العينة، و 37.75% منهم علمي.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، وتكونت الاستبانة من¹ :

القسم الأول: شمل مقدمة الاستبانة، ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وطمأنة المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

¹ انظر الملحق رقم (1)

القسم الثاني: معلومات عامة (المتغيرات الديموغرافية)، وقد دخلت كمتغيرات في البحث، وهذه المتغيرات هي متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري و التخصص في البكالوريوس.

القسم الثالث: تكونت الاستبانة من (39) فقرة، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين يتصلان بمعيقات الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، و تم تقسيم الفقرات إلى خمسة مجالات، وهي كالآتي:

الإدارة المدرسية من (1-14)، المجتمع المحلي من (15-19)، والمناهج التعليمية من (20-24)، والبيئة المدرسية من (25-28) أما مجال المعلم من (29-39).

وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للإجابة عن الفقرات وهي:

بدرجة كبيرة جداً، ولها خمس درجات، وبدرجة كبيرة، ولها أربع درجات، وبدرجة متوسطة، ولها ثلاث درجات، وبدرجة قليلة ولها درجتان، وبدرجة قليلة جداً، ولها درجة واحدة.

* صدق الأداة:

لقد اعتمدت الباحثة في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عشرة أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية، حيث أدلوا بملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات، هذا وقد أجريت العديد من التعديلات، وتم حذف بعض العبارات وبعض الكلمات وإحلال أخرى بدلاً منها، ثم قامت الباحثة بعرض الأداة في صورتها النهائية على لجنة من المحكمين الذين أقروا بصلاحية الأداة.

• ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Chronback Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.86%) وهو معامل ثبات جيد يفى بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة :-

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:-

- تحديد مجتمع الدراسة بواسطة مديريات التربية.
- الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة وزارة التربية والتعليم.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- اعداد أداة البحث(الاستبانة)، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وتبويبها.
- معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- الوصول إلى نتائج الدراسة، وتفسيرها، وإصدار التوصيات، بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

تصميم الدراسة:

لقد صممت هذه الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

1. الجنس وله مستويان : (ذكر، أنثى)

2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عال أو ماجستير فأعلى).
3. مكان العمل وله ستة مستويات: (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، سلفيت).
4. سنوات الخبرة في العمل الإداري ولها ثلاثة مستويات: (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
5. التخصص في البكالوريوس وله مستويان: (علمي، أدبي)

ثانياً- المتغير التابع: ويشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بالتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

المعالجات الإحصائية:-

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية في تحليل الأسئلة الانشائية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Sample t-Test).
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
5. معادلة ألف كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يضم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي ترمي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، ومعرفة مدى تأثرها بمتغيرات الدراسة . ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفروضها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس:

ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الاستبانة، والبالغ عددها خمسة مجالات، والدرجة الكلية لكل منهما.

ومن أجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم اعتماد النسب المئوية الآتية:-

1. من (80%) فأعلى بدرجة كبيرة جداً
2. من (70%) إلى أقل من (80%) بدرجة كبيرة
3. من (60%) إلى أقل من (70%) بدرجة متوسطة
4. من (50%) إلى أقل من (60%) بدرجة قليلة
5. أقل من (50%) بدرجة قليلة جداً

ونظراً لوجود خمسة مجالات تتناولها النتائج تحت السؤال الأول وتتمثل في (الإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي، والمناهج التعليمية، والبيئة المدرسية، ودور المعلم)، فسوف تتناول الباحثة هذه النتائج كل واحدة منها منفردة على النحو الآتي:

المجال الأول : الإدارة المدرسية.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	7	التعاون بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين	0.764	4.220	84.4	كبيرة جداً
2	11	القدرة على إدارة الأزمات تساعد في زيادة مستويات الإبداع في المدرسة.	0.549	4.194	83.9	كبيرة جداً
3	14	نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة المدرسية يزيد من الإبداع	0.698	4.139	82.8	كبيرة جداً
4	13	المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب ينمي الإبداع بشكل أفضل	0.693	4.127	82.6	كبيرة جداً
5	10	تؤدي زيادة سنوات الخبرة إلى قدرة أكبر على تنمية الإبداع في المدارس	0.608	4.117	82.3	كبيرة جداً
6	2	يسهم مدير المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه	0.512	4.096	81.9	كبيرة جداً
7	1	تلبي الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها	0.614	4.072	81.4	كبيرة جداً

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
8	9	يوجد اهتمام من قبل الإدارة المدرسية باستشراف المستقبل	0.666	3.918	78.4	كبيرة
9	12	الذكاء العاطفي للمدير يزيد من تنمية الإبداع بشكل أفضل	0.732	3.886	77.7	كبيرة
10	5	تساعد الإدارة المدرسية على تنمية الإبداع لدى الطلاب	0.677	3.876	77.5	كبيرة
11	3	تعقد دورات لتأهيل المديرين في مجال الإدارة المدرسية وأحدث الطرق المساندة لهم	0.787	3.642	72.9	كبيرة
12	8	يتم عقد جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية	0.806	3.398	68.0	متوسطة
13	4	يوجد تداخل بين عمل العاملين في الإدارة مما يعطل تنمية الإبداع في المدارس	0.981	2.739	54.8	قليلة
14	6	دور المدير هو رقابي فقط	0.977	2.112	42.3	قليلة جداً
		الدرجة الكلية لمجال الإدارة المدرسية	0.313	3.751	75.0	كبيرة

يتضح من ترتيب نتائج الجدول السابق (6) أن درجة التقدير في مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً على الفقرات (7، 11، 14، 13، 10، 2، 1) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (من 80% فأكثر)، كما كانت كبيرة على الفقرات (9، 12، 5، 3) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (70% - أقل من 80%)، كما كانت متوسطة على الفقرة (8) والتي تنص على " يتم عقد جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية"، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (68%)، كما كانت قليلة على الفقرة (4) والتي تنص على " يوجد تداخل بين عمل العاملين في الإدارة مما يعطل تنمية الإبداع في المدارس"، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (54.8%)، كما كانت قليلة

جداً على الفقرة (6) والتي تنص على " دور المدير هو رقابي فقط"، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (42.3%)، كما كانت الدرجة الكلية لاجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع بلغت (75%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

المجال الثاني: المجتمع المحلي.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير في مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير

لمجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	18	استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم يزيد من فرص تنمية الإبداع	0.774	3.744	74.9	كبيرة
2	19	التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب يزيد من تنمية الإبداع	0.744	3.742	74.8	كبيرة
3	17	عقد ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع	0.813	3.533	70.7	كبيرة
4	16	وجود مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الإبداع في المدرسة	0.894	3.433	68.7	متوسطة
5	15	تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع فيها	0.971	3.138	62.8	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال المجتمع المحلي						
			0.614	3.518	70.4	كبيرة

يتضح من الجدول السابق (7) أن درجة التقدير في مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة على الفقرات (18، 19، 17)، حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (70% - أقل من 80%)، كما كانت متوسطة على الفقرات (16، 15)، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (68.7%)، (62.8%)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المجتمع المحلي بلغت (70.4%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

المجال الثالث: المناهج التعليمية.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال المناهج التعليمية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	20	الأنشطة المدرسية المساندة للمناهج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة	0.669	4.025	80.5	كبيرة جداً
2	21	المناهج التعليمية في المدرسة تسهم في تنمية الإبداع لدى الطلبة	0.681	3.575	71.5	كبيرة
3	24	المناهج الدراسية تساعد على تنمية الإبداع	0.748	3.391	67.8	متوسطة
4	22	يتعاون المدير مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المناهج	0.834	3.273	65.5	متوسطة
5	23	يوجد برامج لتعليم الإبداع والحث على ممارسته في المدرسة	0.814	2.769	55.4	قليلة
		الدرجة الكلية لمجال المناهج التعليمية	0.517	3.406	68.1	متوسطة

يتضح من الجدول السابق (8) أن درجة التقدير في مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً على الفقرة (20)، والتي تنص على " الأنشطة المدرسية المساندة للمناهج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة " حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (80.5%)، كما كانت كبيرة على الفقرة (21) والتي تنص على " المناهج التعليمية في المدرسة، تسهم في تنمية الإبداع لدى الطلبة " حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (71.5%)، كما كانت متوسطة على الفقرات (22،24)، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها

(67.8%)، (65.5%)، كما كانت قليلة على الفقرة (23) والتي تنص على " يوجد برامج لتعليم الإبداع والحث على ممارسته في المدرسة " حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (55.4%)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المناهج التعليمية لتنمية الإبداع بلغت (68.1%)، وهذا يدل على درجة تقدير متوسطة للأسئلة.

المجال الرابع: البيئة المدرسية:

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير

لمجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	27	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه	0.717	4.020	80.4	كبيرة جداً
2	28	تعاني المدارس من عدم توافر إمكانيات مادية تساعد على تنمية الإبداع فيها	0.942	3.757	75.2	كبيرة
3	25	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على الإبداع	0.898	3.580	71.6	كبيرة
4	26	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة	1.163	2.716	54.3	قليلة
		الدرجة الكلية لمجال البيئة المدرسية	0.451	3.519	70.4	كبيرة

يتضح من الجدول السابق (9) أن درجة التقدير في مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً على الفقرة (27)، والتي تنص على " ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه" حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (80.4%)، كما كانت كبيرة على الفقرات (28، 25)، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (75.2%)، (71.6%)، كما كانت قليلة على الفقرة (26) والتي تنص على " البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة " حيث كانت نسبة الاستجابة (54.3%)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع بلغت (70.4%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

المجال الخامس: مجال المعلم.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال المعلم في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال المعلم مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	36	وضع المعلم المناسب في التخصص المناسب يزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة	0.530	4.515	90.3	كبيرة جداً
2	37	تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً ينمي الإبداع بشكل جيد في المدرسة	0.594	4.484	89.7	كبيرة جداً
3	39	لا بدّ من برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني	0.564	4.430	88.6	كبيرة جداً

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
4	35	التطوير الدائم للكادر التعليمي يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة	0.579	4.413	88.3	كبيرة جداً
5	38	وجود حوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي يزيد من دورهم الإبداعي	0.569	4.408	88.2	كبيرة جداً
6	30	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	0.601	4.317	86.4	كبيرة جداً
7	32	تساعد الإدارة المدرسة المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	0.543	4.306	86.1	كبيرة جداً
8	29	تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة	0.669	4.276	85.5	كبيرة جداً
9	33	تعتقد الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين	0.680	4.244	84.9	كبيرة جداً
10	34	منح المعلمين بعض الصلاحيات يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة	0.564	4.173	83.5	كبيرة جداً
11	31	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنمية المهارات الخاصة لديهم	0.507	4.117	82.3	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية لمجال المعلم	0.383	4.334	86.7	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق (10) أن درجة التقدير في مجال المعلم في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً في الفقرات جميعها وهي على الترتيب (36، 37، 39، 35، 38، 30، 32، 29، 33، 34، 31)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المعلم في تنمية الإبداع بلغت (86.7%)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة جداً للأسئلة.

* ترتيب مجالات محور الدراسة من وجهة نظر المديرين :

ولتوضيح النتائج للدرجة الكلية لمجالات الدراسة، قامت الباحثة بعملية ترتيب للمجالات الخمسة؛ وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ، وهذا يتضح من الجدول الآتي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	المعلم	0.383	4.334	86.7	كبيرة جداً
2	الإدارة المدرسية	0.313	3.751	75.0	كبيرة
3	المجتمع المحلي	0.613	3.518	70.4	كبيرة
4	البيئة المدرسية	0.451	3.519	70.4	كبيرة
5	المناهج التعليمية	0.517	3.406	68.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	0.290	3.819	76.4	كبيرة

يتضح من ترتيب نتائج الجدول السابق (11) أن درجة التقدير في مجال المعلم كانت كبيرة جداً وقد بلغت النسبة المئوية (86.7%)، ومجال الإدارة المدرسية كانت كبيرة، وقد بلغت النسبة المئوية (75%)، ومجال المجتمع المحلي كانت كبيرة أيضاً، وقد بلغت النسبة المئوية (70.4%)، ومجال البيئة المدرسية كانت كبيرة أيضاً، وقد بلغت النسبة المئوية (70.4%)، ومجال المناهج التعليمية كانت متوسطة، وقد بلغت النسبة المئوية (68.1%)، أما الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها فقد بلغت (76.4%)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة للأسئلة.

ثانياً النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة ؟

- وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السؤال الثاني، وكانت أهم المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة كما يأتي:
- بين ما نسبته (92%) أن عدم توفير بيئة مدرسية تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة يشكل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع.
 - وأشار ما نسبته (89%) أن من أهم معوقات الإبداع كثرة الأعباء الإدارية والمكتبية، حيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط ولتنفيذ أنشطة من شأنها تنمية الإبداع لدى الطلبة.
 - وبين ما نسبته (82%) أن قلة الدعم المادي الموجه للمدارس يشكل عائقاً أساسياً في وجه تنمية الإبداع في المدارس قيد الدراسة.
 - وأشار ما نسبته (79%) أن القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار، تمثل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع.

- وأشار ما نسبته (73%) أن ضغط الدراسة، وكثافة المنهاج، وقلة عدد أيام الدراسة تشكل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع في المدارس.
- كما أشار ما نسبته (69%) أن من أكثر معوقات تنمية الإبداع في المدارس قيد الدراسة عدم وجود معلمين لديهم انتماء إلى المهنة وهذا يشكل عائقاً أساسياً من معوقات الإبداع في المدارس.
- كما أشار ما نسبته (67%) أن عدم وجود معلمين متخصصين في النشاطات الإبداعية واللامنهجية، يشكل أيضاً عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع.
- وأشار ما نسبته (62%) أن عدم ثقة المسؤولين في الإدارة المدرسية، وعدم منح الصلاحيات الكافية للمديرين والتعامل معهم كمفتشين فقط يعيقهم في تنمية الإبداع.
- أشار ما نسبته (59%) أن إهمال الأهل، وعدم متابعتهم تعلم أولادهم يمثل عقبة أمام تنمية الإبداع.
- أوضح ما نسبته (57%) أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر فيها الأراضي الفلسطينية تمثل عقبة كبيرة أمام تنمية الإبداع.

ثالثاً النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع عند الطلبة من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السؤال الثالث، وكانت أهم الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع عند الطلبة من وجهة نظر المديرين كما يأتي:

- أشار ما نسبته (92%) إلى ضرورة توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الإبداع، مثل توفير المساحات، والمختبرات، والمكتبات، والملاعب، وصالات الفنون، والمسرح، بالإضافة

إلى المباني الإضافية الخاصة بالأنشطة الرياضية، وتوفير وسائل سمعية وبصرية في غرف الصف لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب.

- ورأى ما نسبته (91%) بضرورة تزويد المدارس بالأجهزة الحديثة، وشبكات الانترنت؛ لأنّ ذلك ينمي الإبداع لدى الطلبة، مع ضرورة الإهتمام بتخصص التكنولوجيا لتكون منطلقاً للانفتاح البناء على العلم والمعرفة.

- أشار ما نسبته (86%) بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مادياً ومعنوياً، من قبل الوزارة من خلال تدريب المعلمين القدامى والجدد على تنمية الإبداع، ورعاية الطلبة المبدعين.

- أشار ما نسبته (85%) بضرورة وجود كادر تعليمي، ومدرب منتم إلى المهنة، ويدرس في تخصصه، وضرورة متابعة المعلمين من قبل الإدارة التربوية، وتحفيزهم على تنمية الإبداع لدى الطلبة.

- ورأى ما نسبة (82%) بضرورة تخفيف الأعباء الدراسية، وتقليل نصاب المعلمين من عدد الحصص، وزيادة عدد الشعب بعدد طلاب أقل.

- رأى ما نسبته (78%) بضرورة توفير معلمين مختصين في النشاط الإبداعي اللامنهجي.

- رأى ما نسبته (77%) بضرورة إعادة صياغة المنهاج، والتخفيف من الناحية النظرية فيه، ووضع أنشطة تساعد على تنمية الإبداع، وتوفير برامج داعمة للمنهاج تساهم في تنمية الإبداع.

- ورأى ما نسبته (73%) بضرورة استخدام الطرق الحديثة في التعليم وفي تنمية الأنشطة اللامنهجية، مثل المسابقات العلمية الثقافية، والرياضية، والفنية والابتعاد عن التلقين في التعليم.

- ورأى ما نسبته (71%) بضرورة تغيير بعض القوانين التربوية (كقانون الرسوب)، ومنح صلاحيات أوسع لمدير المدرسة.
- ورأى ما نسبته (71%) بضرورة تبني جهات متخصصة للطلبة المبدعين، وعمل مدارس خاصة لهم.
- رأى ما نسبته (69%) بأهمية دور المرشد النفسي في تعزيز الحالة النفسية للطلاب والمعلمين.
- رأى ما نسبته (69%) بضرورة عقد اجتماعات للطلبة المبدعين، وتحفيزهم، وعرض أعمالهم المبدعة، وإصدار مجلات دورية تراعي إبداعهم، والتنويه إلى هذه الأعمال في الإذاعة المدرسية.
- أشار ما نسبته (68%) بضرورة تغيير نمط تقييم الطلبة المتبع، والذي يهتم بالعلامات أكثر من الإنتاج.
- ورأى ما نسبته (62%) بضرورة تفعيل مجالس أولياء الأمور بزيادة اهتمام الأهل بأبنائهم المبدعين، وتعليمهم كيفية اكتشاف الأطفال الموهوبين والمبدعين في سن مبكرة، من خلال عقد دورات توعية للأهالي ليقوموا بدورهم تجاه أبنائهم.
- كما رأى ما نسبته (62%) من أفراد العينة بضرورة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، والاستفادة من طاقاتها في تنمية الإبداع.
- رأى ما نسبته (57%) بضرورة توفير حصة مكتبية لدخول الطالب للمكتبة؛ لتنمية مهارات القراءة والبحث العلمي لديه.
- رأى ما نسبته (53%) بضرورة تشجيع البحث العلمي لدى المعلمين والطلبة على حدٍ سواء، ومنح جوائز للمتميزين منهم.

- رأى ما نسبته (51%) ضرورة تبادل الزيارات مع باقي المدارس المجاورة، والاستفادة من تجاربها في تنمية الإبداع.

رابعاً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

أولاً: الفرضية الأولى:-

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى لمتغير الجنس".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للمجموعات المستقلة (t-Test) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	88	3.868	.293	194	2.105	0.037
أنثى	108	3.081	.583			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (12) السابق، أن قيمة مستوى الدلالة (0.037) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور " الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها"، تعزى إلى متغير الجنس لصالح المدرء الذكور.

ويتضح من الجدول أن الوسط الحسابي للذكور (3.868) أعلى منه للإناث (3.081)

ثانياً: الفرضية الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها"، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (13) ، (14):

جدول (13): المتوسطات الحسابية لمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي
دبلوم	25	3.773
بكالوريوس	144	3.746
دبلوم عال أو ماجستير فأعلى	27	3.751

يتضح من خلال الجدول (13) أن هناك فروقاً بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المستوى التعليمي، وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، أستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المربعات بين الفئات	0.015	2	0.008	0.08	0.926
المربعات الداخلية	19.132	193	0.100		
المجموع الكلي	19.148	195			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.926)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية نقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير مكان العمل ".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15،16):-

جدول (15): المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير مكان العمل

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي
نابلس	68	3.722
جنين	46	3.763
طولكرم	37	3.786
قلقيلية	20	3.788
طوباس	10	3.864
سلفيت	15	3.646

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير مكان العمل وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية أستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المربعات بين الفئات	0.430	5	0.086	0.871	0.502
المربعات الداخلية	18.562	190	0.099		
المجموع الكلي	18.992	195			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة (0.502)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في

تتمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل".

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (18:17):

جدول (17): المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات	57	3.766
من 5 - 10 سنوات	68	3.713
أكثر من 10 سنوات	71	3.773

ينضح من خلال الجدول (17) أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المربعات بين الفئات	0.145	2	0.073	0.74	0.482
المربعات الداخلية	19.003	193	0.099		
المجموع الكلي	19.148	195			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة (0.482)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري".

الفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير التخصص " .

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، واختبار (ت) للمتغيرات المستقلة (t-Test)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (19): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	التخصص
0.617	-0.501	194	.270	3.810	74	علمي
			.300	3.832	122	أدبي

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (19) السابق، أن قيمة مستوى الدلالة (0.617) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية لأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، تعزى إلى متغير التخصص. ويتبين أن هناك تقارباً في الوسط الحسابي للتخصصين العلمي والأدبي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفروض، وستحاول الباحثة مناقشة النتائج المتعلقة بها.

فيما يتعلق بالأسئلة:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها؟ * أظهرت نتائج الجدول (11) أن دور المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%، وترى الباحثة أن السبب في حصول مجال دور المعلم في تنمية الإبداع على أعلى درجة يرجع إلى أن المعلمين يعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية والطلاب الذين تسعى الإدارة إلى تنمية مستويات الإبداع لديهم، وبالتالي فإنهم يتحملون العبء الأكبر في تنمية الإبداع، سواء على المستوى الشخصي، أو على مستوى الطلاب.

إن هذه النتيجة تؤكد أهمية دور المعلم في تنمية القدرات الإبداعية، وإطلاق العنان لمواهب الطلبة وميولهم وقدراتهم الإبداعية. وهذا يتطلب من المعلم أن يكون معلماً مبدعاً، ولتحقيق ذلك لابد أن يهيء المعلم بيئة تعليمية - تعلمية مناسبة للطلبة جميعهم، والمبدعين منهم على وجه الخصوص.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحقباني (1998) التي أشارت إلى أهمية دور المعلم في تنمية الإبداع في المدارس.

* كما أظهرت النتائج أيضاً أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%، وترى الباحثة أن السبب في ارتفاع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان سببه ما يلقي على الإدارة المدرسية من واجبات في إيجاد فعاليات ونشاطات تنمي الإبداع في المدارس، حيث تعتبر الإدارة المدرسية هي حجر الأساس للإبداع لما تقدمه وتوفره من إمكانيات وأرضية خصبة لتنمية الإبداع.

وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فهي تدرس كل ما يؤثر على الإبداع في المدارس، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على زيادة مستويات الإبداع. كما تهيئ كافة الأمور للمعلمين؛ ليكونوا أكثر قدرة على تنمية الإبداع من خلال التدريس، وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، والعمل على رفع مستواهم المهني والفني، وحثهم على الإطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية، ومواد تخصصهم، حتى يستطيعوا تحسين أدائهم، وبالتالي تنمية الإبداع في المدارس، كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة، على أسس سليمة مبنية على الودّ والمحبة، و تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة نحو الإبداع بأقصى طاقاته.

لذا يحظى دور الإدارة المدرسية بأهمية كبيرة في مجال تنمية الإبداع وهذا ما أكدته هذه الدراسة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسات الطيب (1988)، وعبد الفتاح (1995) واللتين أشارتا إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.

* كما أوضحت النتائج أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التعاون ما بين المجتمع المحلي المتمثل في الأهالي والمؤسسات الخاصة والمدارس فيما يتعلق بالأمور التي من شأنها تنمية الإبداع، فالمدرسة وحدها لا تستطيع العمل على تنمية الإبداع لدى المتعلمين والمعلمين الذين هم في الأساس أفراداً

في المجتمع, لذا يلعب المجتمع المحلي دوراً كبيراً في التكامل مع المؤسسة التعليمية المتمثلة بالمدرسة في تنمية الإبداع وتطويره لدى الطلاب والمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيجان (1999) التي أشارت إلى أن من معوقات الإبداع عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدارس في تنمية الإبداع.

* و أظهرت النتائج أن دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%,

وتعزو الباحثة هذه النسبة الكبيرة إلى أن الإبداع يحتاج إلى بيئة خاصة من أجل تحقيقه بشكل فعّال, فالإمكانات المادية المتمثلة في مرافق المدرسة من مكنتات, ومختبرات, وحدائق, ومبانٍ دراسية حديثة, وملاعب تساعد بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس, كما تساعد الإمكانات البشرية المتمثلة في الكادر التدريسي الكفاء, والإدارة المدرسية المؤهلة بشكل مناسب على تنمية مستويات الإبداع في المدرسة.

ويتضح من هذه النتيجة أن البيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والموهبة, ومن الأهمية بمكان أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمتغيرات, ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية, وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغيير.

كما بينت نتائج الدراسة الحالية أن دور المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المناهج التعليمية تعتبر الإطار العام للتعليم الذي يتم بموجبه تأهيل الدارسين بالقيم والأنماط السلوكية والمهارات والمعارف اللازمة لحياة الانسان كمواطن مبدع يمتلك شخصية فعالة في مجتمعه, بالتالي فإن دور المناهج الدراسية لا يقل عن غيره في تنمية الإبداع في المدارس. وترى الباحثة أن حصول المناهج التعليمية على أقل درجة تقدير من قبل المديرين قد يعود إلى مجموعة من الأسباب منها: عدم اشتراك ومساهمة المديرين في وضع واعداد المناهج التعليمية, وشعورهم بصعوبة تغييرها, وعدم اطلاعهم الكافي على محتويات المناهج الفلسطينية الحديثة وأهدافها نظراً لإنشغالهم بالأمر الإداري .

* واتضح من أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة "بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها " بلغت 76.4% وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة نحو للأسئلة.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة ؟

وبينت النتائج أن أهم المعوقات كانت كما يلي:

- تبين أن عدم توفير بيئة مدرسية تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة يشكل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع، وهذا يدل على أهمية توفر بيئة مدرسية مجهزة لاحتضان الإبداع وتنميته في المدارس الفلسطينية.

- تبين أن من أهم معوقات الإبداع كثرة الأعباء الإدارية والأعمال المكتبية، حيث لا يتوافر للمدير الوقت الكافي للتخطيط، ولتنفيذ أنشطة من شأنها تنمية الإبداع لدى الطلبة بسبب تراكم الأعمال الإدارية عليه، مما يقلل من هامش التخطيط لتنمية الإبداع في المدارس.

- اتضح أن قلة الدعم المادي الموجه للمدارس يشكل عائقاً أساسياً في وجه تنمية الإبداع في المدارس قيد الدراسة، حيث تحتاج تنمية الإبداع إلى إمكانيات مادية لتحويلها من مجرد أفكار إبداعية إلى نشاطات، يتم تنفيذها على أرض الواقع.

- بينت نتائج الدراسة أن القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار تعتبر عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع، وهذا يؤكد أهمية منح المديرين بعض الصلاحيات فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وتنفيذ الأنشطة غير المنهجية التي يرون أنها تنمي الإبداع في المدارس.

- تبين أن ضغط الدراسة، وكثافة المنهاج، وقلة عدد أيام الدراسة، تشكل عائقاً أمام تنمية الإبداع في المدارس، وهنا يتضح أهمية التخطيط التربوي لاستغلال أوقات الدوام بما يخدم تنمية الإبداع في المدارس.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: ما هي الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع عند الطلبة من وجهة نظر المديرين؟

وبينت النتائج أن من أهم الاقتراحات ما يلي:

- توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الإبداع, حيث ترى الباحثة أن توفير المساحات، والمختبرات، والمكتبات، والملاعب، وصالات الفنون، والمسرح، بالإضافة إلى المباني الإضافية الخاصة بالأنشطة الرياضية، وتوفير وسائل سمعية وبصرية في غرف الصف يساعد في التفكير الإبداعي لدى الطلبة.
- تزويد المدارس بالأجهزة الحديثة وشبكات الإنترنت, ترى الباحثة أن ذلك ينمي الإبداع لدى الطلبة، مع ضرورة الإهتمام بتخصص التكنولوجيا لتكون منطلقاً للانفتاح البناء على العلم والمعرفة.
- الإهتمام بالعنصر البشري المتمثل في المعلم، وتحفيزه مادياً ومعنوياً من قبل الوزارة, وترى الباحثة أن الإهتمام بالمعلمين القدامى والجدد، وتدريبهم على تنمية الإبداع، ورعاية الطلبة المبدعين يساعد في تطوير أدائهم، وبالتالي زيادة مستويات تنمية الإبداع في المدارس.
- إعداد كادر تعليمي ومدرب منتم إلى المهنة، ويدرس في تخصصه، وترى الباحثة ضرورة تعيين المعلمين حسب تخصصاتهم، ومتابعتهم من قبل الإدارة التربوية يساعد على تنمية الإبداع لدى الطلبة.
- تخفيف الأعباء الدراسية وتقليل نصاب المعلمين من عدد الحصص، وترى الباحثة أن زيادة عدد الحصص يزيد من العبء الوظيفي لدى المعلم، كما أن اكتظاظ الصفوف بالطلاب يقلل من إمكانية رعاية الطلبة المبدعين, ولذا توصي الباحثة بضرورة زيادة الشعب بعدد طلاب أقل, حتى يتسنى للمعلم رعاية الطلبة المبدعين وإعطائهم حقهم من الشرح والتوضيح.

4- مناقشة فروض الدراسة:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:-

التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين لدور "الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى اختلاف طبيعة تفكير كل من الذكر والأنثى حول موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، نظراً للاختلافات في وجهات نظر الجنسين حول طبيعة هذا الدور وأهميته في تنمية الإبداع.

وتعزو الباحثة هذه الاختلافات في تناول كل من الذكر والأنثى لعملية الإبداع في المدارس؛ نظراً لاختلاف طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث نظراً لاختلاف السمات الشخصية لكل من الذكور والإناث والتي تؤثر على عملية تنمية الإبداع في المدارس.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أيوب (2000) و دودل (Dowdle, 1981) اللتين أكدتا على اختلاف وجهات نظر الإناث والذكور حول دور الإدارة المدرسية في الرقي بمستويات الإبداع بالمدارس.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة فونتس، (Fuentes, 1996) التي تؤكد على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث لعملية الإبداع، وذلك لتقارب مستويات الفكر بين الذكور والإناث نظراً لتشابه طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: -

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين "الدور الإداري المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية إن أي مستوى من التأهيل العلمي يصل بصاحبه إلى الإقتناع بأهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاربر (Garber, 1991)، التي أشارت إلى أن المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة ينظرون بذات الأهمية إلى الإبداع في المدارس، ويتشاركون على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بنشاطات، من شأنها تنمية الإبداع في المدارس.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة أيوب (2000) التي أشارت إلى وجود فروق في تنمية الإبداع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لأن الظروف المساندة لعملية الإبداع في دراسة أيوب تعتمد بدرجة كبيرة على المؤهل العلمي، بينما لا تعتمد الدراسة الحالية عليه.

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة-

التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين "الدور الإداري المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير مكان العمل ".

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل في المحافظات الفلسطينية قيد الدراسة، بالتالي تتشابه الإمكانيات المتوفرة للمديرين في البيئات المدرسية قيد الدراسة؛ لأنها جميعاً تخضع لوزارة التربية والتعليم، كما تتشابه بدرجة كبيرة مع معوقات الإبداع لدى المديرين في المحافظات الفلسطينية. وبالتالي فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة اتفقوا على أن معوقات ومحفزات الإبداع في المدارس الفلسطينية تتشابه إلى حد كبير مع الأخذ بعين الاعتبار النقص الحاد في الإمكانيات المادية التي تعاني منها جميع بيئات العمل التعليمية في الأراضي الفلسطينية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة جاربر (Garber، 1991) و دراسة ليستر (Leaster، 1993) التي أشارت إلى أن المديرين من بيئات الدراسة التي تحمل الصفات نفسها يتفقون على أهمية دور الإدارة المدرسية في تطوير مستوى الإبداع لدى المتعلمين.

د- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة-

التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في تقدير المديرين "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير، أكثر من ارتباطه بسنوات الخبرة، وبالتالي فإن الفترة التي يقضيها المدير في عمله لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه موضوع دور

الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لا بالإيجاب ولا بالسلب حيث أن المدير يتولى منصب الإدارة في المدرسة بعد أن يكون قضى فترة طويلة تكسبه الخبرة الكافية للإدراك أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فونتس وآخرين (Fuentes and Others, 1996) و دراسة (أيوب، 2000)، جاربر (Garber, 1991) الذين أشاروا إلى عدم تأثير متغير الخبرة على استجابات المديرين في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

هـ- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:-

التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، في تقدير المديرين لدور " الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير التخصص.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإبداع في المدارس يعتمد على مقومات أخرى غير تخصص المدير، مثل سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والسمات الشخصية بالإضافة إلى إمكانات البيئة المدرسية؛ لأن المدير مهما كان تخصصه، فإنه يستطيع تنمية الإبداع في المدارس من خلال الدورات المختلفة التي تطور لديه السمات الشخصية والمهنية ، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (هيجان 1999)، والتي أشارت إلى عدم وجود أهمية لتخصص المدير في اتجاهه نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات هي:

1. ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع لتقوم بدورها في تنمية الإبداع في المدارس على صعيد المعلمين والمتعلمين.
2. ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمتعلمين.
3. ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والأسر؛ لأن تنمية الإبداع لا تقتصر فقط على المدارس، حيث يؤدي المجتمع المحلي دوراً مهماً في سبيل خلق بيئة مشجعة للإبداع في الأراضي الفلسطينية.
4. على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
5. ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
6. ضرورة تشجيع المعلمين على إتقان استراتيجيات التدريس، وأساليب التعلم التي تنمي مهارات الإبداع وتميمته.
7. تدريب المعلمين على استخدام الإستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والإكتشاف، والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفريد في التعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم: سورة البقرة

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين الإفريقي المصري (2004). **لسان العرب**، ط3. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.

أبو النصر، مدحت (2004). **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

أبو حلو، يعقوب عبدالله وعلي أحمد العمر (1992م). **أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري**. **مجلة شؤون إجتماعية**. سنة9. ع:36. الإمارات العربية المتحدة.

أحمد، محمد (1998). **كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار**، ج2. دمشق: دار الرضا للنشر.

آل خليفة، فاطمة حسن الربيعان، عصام سعد (2000). **قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت**. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، (1)7، 29-54

أوكونور، جوزيف ومكدموت أيان (2004). **فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات**، ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير.

أيوب، ناديا حسين (2000). **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية**. **الإدارة العامة**، (1)40، 1-51

بردان، كامل (2000)، **مفهوم الابتكار**، دار النفائس للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

باركر، ماجوري (1995). إبداع الرؤيا المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي، ترجمة: خالد حسن زروق، وناصر محمد العديلي. الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.

البريدي، عبد الله عبد الرحمن (1999). الإبداع يخنق الأزمات. الرياض: بيت الأفكار الدولية. توفيق، عبد الرحمن (2002). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.

جبر، حشمت وفاروق، ياسر (1996). المدير المحترف وحلقات التميز. القاهرة: مطبعة النيل. جحلان، نور سالم محمد (1997). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.

جروان، فتحي عبد الرحمن (1999). الموهبة والتفوق والإبداع. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

جومان، كارول (2002). الإبداع في العمل: دليل علمي للتفكير الإبداعي، ترجمة: باهر عبد الهادي. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

الحر، خالد (2005)، الإدارة والمدير، منشورات مركز ادارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.

الحروب، أنيس (1999). نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الحقباني، تركي بن عبد الرحمن بن سعد (1998). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

حنورة، مصري عبد الحميد (1995). السلوك الإبداعي: مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية. بحوث ودراسات.

حنورة، مصري عبد الحميد (2002). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق. *المجلة التربوية*، 18(69)، 13-48.

الحيزان، عبد الإله إبراهيم (2002). *لمحات عامة في التفكير الإبداعي*. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2003). *منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا*، ط3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004). *التفكير الإبداعي*، ج2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

الخوaja، عبدالفتاح (2004). *تطوير الإدارة المدرسية*، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

ذياب، عدنان تايه (1995). التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، *المجلة العربية للإدارة*، 17(1)، 89-141

روبسون، كين (2003). *صناعة العقل، دور الثقافة والتعليم في تشكيل عقلك المبدع*، ترجمة: راحة موصللي، القاهرة: شعاع للنشر والعلوم.

الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا .

الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد (2003). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.

زيتون، عايش محمود (1987). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. عمان: جمعية المطابع التعاونية.

سلامة عبد الحافظ وأبو مغلي، سمير (2002). الموهبة والتفوق. عمان: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع.

السلطان، فهد بن صالح(2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

الشربيني، زكريا وصادق، يسرية (2002). أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.

شكور ، محمد حسن (2002). الادارة المدرسية في عصر العولمة ، ط 3، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشمري، فهد عايش(2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.

الطيب، حسن أبشر (1988). محاولة لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. الإدارة العامة، 59، 7-31

الطيب، حسن أبشر (1998). التفكير الابداعي. دمشق: دار الرضا للنشر.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية.

عزيز، إبراهيم مجدي (1992). قضايا في المنهج التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
عساف، عبد المعطي (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري.

كلاكستون، جاي ولوكاس، بيل (2005). كن مبدعاً: خطوات ضرورية لإعادة الحيوية إلى عملك وحياتك، ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير.

مصطفى، وفاء محمد (2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.
الملا، قاسم، (2004). حل المشكلات وتحسين أساليب العمل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المهندي، خالد (2001). معوقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون. الكويت: وزارة التربية إدارة البحوث التربوية

النايه، عمر (1991). "المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك زايد.

هلال، محمد عبد الغني حسن (1997). مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً. القاهرة: مركز تطوير الأداة والتنمية.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (أ-1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة، 39(1)، 1-77

هيجان، عبد الرحمن أحمد (ب-1999). المدخل الإبداعي في حل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.

هينجز، جيمس (2004). **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ط2، ترجمة إصدارات
بميك. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)

ويتون، داخيل، كاميون، تيم (2001). **الإدارة والقيادة: الذات انت كما تفكر**. القاهرة: مركز
الخبرات المهنية للإدارة(بميك).

ويز، دونالد (2000). **طرق مبتكرة في حل المشكلات**، ترجمة: شويكار زكي. القاهرة:
مجموعة النيل العربية.

يونس، موسى (2000). **التفوق الإداري**. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Amabile, Tereasam(1998). A model of creativity and innovation in organization reasearch. **Organizational Behavior**, 10, 123-167.
- Ambile, T.& Sensabaugh, Shron, J. (1992). **High creativity versus low creativity what make the difrence**. In S.S.cryskiewicz and D.A.Hills (Eds), reading in innovation. Greensboros NC: Center For Creative Leadership.
- Bernard, Show (2003). **Creative manager**, retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm
- Deming, W.(1981). **Improvement of quality and production: Action thought by management national productivity**.
- Doft, R.L.& Becker, S.W.(1978). **The innovative organization**. New York: Elservier North. Holland, Inc.
- Dowdle Joan G.Ates: (1981) "The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama ", **Dissertation abstracts international** ,Vol:41,No:8,1981.
- Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.

Fuentes Nancy, DC,(1996) : **Improvement strategies at six culturally different school** ,Office of education research and Improvement (ED) ,Washington .

Garber Darral H. : (1991)"**Networking among principals : A study of Established practices and relationships** ",Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration .(45th ,fargo ,ND,U.S Louisiana).

Gautam, kanak(2001). **Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administrators**, Hospital topics, 74(4).

Gryskiewicz, Campbell (1999) **Creativity in the administrative institutions**, the University of Pennsylvania, USA.

Leaster Burial : (1993)."**Preparing administrators for the twenty – first century** ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization ,portsmouth " ,ERIC, ED364945, 26-April1993.

Litwan & Stringer(1991): **Classroom and behavior management**, U.S.A: university of Neworleans.

Molle, M.L (1999) EEG Complexity and performance measures of creative thinking. **Psychophysiology magazine**, Vol 34(1).

Plsek, P(1999). **No Special gift needed generating creative ideas for healthcare**. Organization health forum, 42(2).

Tardif, T& Strenbrg R(1995). **What do we know about creativity**
sternberger.

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

Ventrla, Adam (2003) **creativity future of the management**, University of
Oceania, Malyizia.

Webster, Danial(2006). **Webster third new international dictionary**
,Massachusetts, USA.

www.ideabook.com/hardsell/clee.htm (2008)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ..

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان :

"دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها "

علماً أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث

العلمي فقط، كما ستعامل بسرية تامة وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

انجود شحادة سليمان بلواني

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دبلوم عال او ماجستير فأكثر

3- مكان العمل: نابلس جنين طولكرم قلقيلية طوباس سلفيت

4- سنوات الخبرة في العمل الإداري:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- التخصص في البكالوريوس :

علمي ادبي

القسم الثاني:

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	بدرجه متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	
					أ- مجال الإدارة المدرسية	
					1 تلبي الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها	
					2 يسهم مدير المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه	
					3 تُعقد دورات لتأهيل المديرين في مجال الإدارة المدرسية وأحدث الطرق المساندة لهم	
					4 يوجد تداخل بين عمل العاملين في الإدارة مما يعطل تنمية الإبداع في المدارس	
					5 تساعد الإدارة المدرسية على تنمية الإبداع لدى الطلاب	
					6 دور المدير هو دور رقابي فقط	
					7 التعاون بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين	
					8 يتم عقد جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية	
					9 يوجد اهتمام من قبل الإدارة المدرسية باستشراف المستقبل	
					10 تؤدي زيادة سنوات الخبرة إلى قدرة أكبر على تنمية الإبداع في المدارس	
					11 القدرة على إدارة الأزمات تساعد في زيادة مستويات الإبداع في المدرسة	
					12 الذكاء العاطفي للمدير يزيد من تنمية الإبداع في المدرسة	

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	بدرجه متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	
					المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب ينمي الإبداع بشكل أفضل	13
					نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة المدرسية يزيد من الإبداع.	14
					ب- مجال المجتمع المحلي	
					تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع فيها	15
					وجود مجلس أولياء الأمور يزيد من تنمية الإبداع في المدرسة	16
					عقد ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع .	17
					استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم يزيد من فرص تنمية الإبداع .	18
					التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب يزيد من تنمية الإبداع .	19
					ج- مجال المناهج التعليمية	
					الأنشطة المدرسية المساندة للمنهاج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة.	20
					المناهج التعليمية في المدرسة تساهم في تنمية الإبداع لدى الطلبة.	21
					يتعاون المدير مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنهاج .	22
					يوجد برامج لتعليم الإبداع والحث على ممارسته في المدرسة.	23

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	بدرجه متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	
					المناهج الدراسية تساعد على تنمية الإبداع .	24
					د- مجال البيئة المدرسية	
					يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على الإبداع.	25
					البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة.	26
					ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه.	27
					تعاني المدارس من عدم توفر إمكانات مادية تساعد على تنمية الإبداع فيها.	28
					هـ- مجال المعلم	
					تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة.	29
					تشجع الإدارة المدرسية المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.	30
					تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنمية المهارات الخاصة لديهم.	31
					تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية.	32
					تشعر الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين .	33
					منح المعلمين بعض الصلاحيات يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة.	34

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	بدرجه متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	
					التطوير الدائم للكادر التعليمي يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة.	35
					وضع المعلم المناسب في التخصص المناسب يزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة.	36
					تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً ينمي الإبداع بشكل جيد في المدرسة.	37
					وجود حوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي يزيد من دورهم الإبداعي.	38
					لا بد من برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني.	39

س1. اذكر أهم ثلاثة معايير تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة ؟

- 1.
- 2.
- 3.

س2 . أذكر ثلاثة إقتراحات تساعد على تنمية الإبداع عند الطلبة ؟

- 1.
- 2.
- 3.

ملحق (4)

أعضاء لجنة المحكمين والمستشارين:

أ. أعضاء لجنة المحكمين

1. د. عبد الناصر القدومي كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
2. د. غسان الحلو كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
3. د. علي حبايب كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
4. د. صلاح ياسين كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
5. د. حسني فهمي المصري كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
6. د. أحمد عوض كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
7. د. فوزي مساعيد كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
8. د. سوزان عرفات كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
9. د. علي شقور كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية
10. د. حسن تيم كلية العلوم التربوية جامعة النجاح الوطنية

ملحق (5)

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
1	1	تتبع الادارة المدرسية حاجات المتعلمين بكافة اشكالها.	تتبع الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها.
2	2	يهتم المدير في المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه	يسهم مدير المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه
3	4	يوجد تداخل ما بين عمل العاملين في الادارة مما يعطل تنمية الابداع في المدارس	يوجد تداخل بين عمل العاملين في الإدارة مما يعطل تنمية الإبداع في المدارس.
4	6	نشعر بأن دور المدير هو دور رقابي فقط	دور المدير هو دور رقابي فقط.
5	7	التعاون ما بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الابداع لدى المعلمين والمتعلمين	التعاون بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين
6	16	وجود مجلس اولياء امور يزيد من تنمية الابداع في المدرسة	وجود مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الإبداع في المدرسة.
7	15	تتعاون الادارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسة من أجل تنمية الابداع فيها	تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع فيها.
8	19	التعاون مع اولياء الامور في حل مشكلات الطلاب تزيد من تنمية الابداع	التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب يزيد من تنمية الإبداع
9	20	المناهج التعليمية في المدرسة تسهم في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة	الأنشطة المدرسية المساندة للمناهج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة.
10	24	المناهج الدراسية لا تساعد على تنمية الإبداع وبحاجة إلى تطوير	المناهج الدراسية تساعد على تنمية الإبداع .

يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على الإبداع.	توفر الإدارة المدرسية مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على الإبداع	25	11
تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة	تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل في المعلم هو أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة	29	12
تشجع الإدارة المدرسية المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.	تتشرط الإدارة المدرسية على المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	30	13
تشعر الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين .	تشعر بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين	33	14
لا بدّ من برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني.	لابد من برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والإستمرار في تدريبهم ونموهم المهني	39	15

**An- najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Role of School Administration in Developing Creativity in
Government Schools in Northern Governorates of Palestine
and Its Obstacles As Perceived by school principals**

**Prepared by
Njud Shuhada Balwany**

**Advisor
Dr: Abed Mohammed Assaf**

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Education in Educational
Administration, Faculty of Graduate Studies, at An- Najah
National University, Nablus- Palestine**

2008

Role of School Administration in Developing Creativity in Government Schools in Northern Governorates of Palestine and Its Obstacles As Perceived by School Principals

**Prepared by
Njud Shuhada Balwany
Advisor
Dr: Abed Mohammed Assaf**

Abstract

This study sought first to identify the role of school administration in developing creativity in government schools in the governorates of Palestine (Nablus, Tulkarm, Qalqilya, Jenin, Tubas, Salfit). Secondly, the study endeavored to identify the role of the school administration in developing creativity, as perceived by school principals, which may be attributed to variables of sex, academic qualification, years of experience, undergraduate specialization and place of work. To these two ends, a 39-item questionnaire was developed and administered to a sample of 215 male and female principals or 50% of the total population targeted in this study. However, 196 of the subjects completed the questionnaire. The questionnaire also included two open-ended questions to identify the role of school administration in developing creativity in these schools and theoretical literature on school administration and creativity.

After data collection and analysis, it was found that the teacher domain, in developing creativity, was very high (86.7%). It was also found that the school administration, local community and school environment domains were high: 75%, 70.4% and 70.4% respectively. However, the educational curricula domain in developing creativity was average: 68.1%.

The total score of the school administration in developing creativity in government schools in northern governorates and its obstacles, as perceived by principals of both sexes was 76.4%, a significant percentage of agreement. Moreover, it was found that there were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the role of school administration in development creativity in government schools which might be attributed to variables of academic qualification, years of experience, principals' specialization and place of work. However, there was a difference which might be attributed to the sex variable. After discussion of the results, the researcher suggested the following recommendations: developing school curricula and introduction of creativity- building skills, and providing physical and moral incentives in the schools environment.