

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري
المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

سناء راجي أحمد السوداني

إشراف

الدكتور عبد الكريم أيوب

الأستاذ الدكتور غسان الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016م

درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري
المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

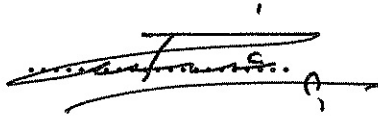
إعداد

سناء راجي أحمد السوداني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2016/06/02م، وأجيزت.

التوقيع

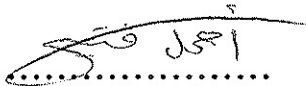
أعضاء لجنة المناقشة



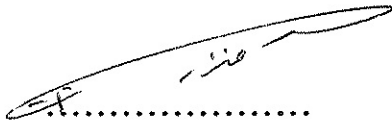
1. د. عبد الكريم أيوب / مشرفاً ورئيساً



2. أ. د. غسان الحلو / مشرفاً ثانياً



3. أ. د. أحمد فتيحة / ممتحناً خارجياً



4. د. أشرف الصايغ / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من أودعني لله أهديك هذا البحث....إلى روح أبي الغالي
إلى حكمتي.. وحلمي.. إلى ينبوع الصبر والأمل إلى كل من في الوجود... أمي
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.. إلى من علمني علم الحياة.. إلى زوجي العزيز
إلى من هم أقرب من روعي....إلى من آسنني وشاركني همومي
إلى أبنائي الغوالي.
إلى من رافقوني طوال حياتي منذ حقائبنا المدرسية الصغيرة
إلى..... أخوتي وأخواتي
إلى المشرفين على هذا العمل المتواضع....كل الاحترام والتقدير
إلى جامعتي الحبيبة هذا الصرح الشامخ.....
إلى كل من كانوا عوناً لي في بحثي ونوراً يضئ طريق الظلمة...
إليهم جميعاً أهدى هذا العمل.

الشكر والتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي كان عوناً لي في إتمام بحثي هذا وإخراجه بصورته النهائية....

كما أتقدم بخالص شكري وعرفاتي إلى مشرفي الدكتور الفاضل عبد الكريم ايوب و الأستاذ الدكتور الفاضل محسان الحلو اللذان منحاني مه وقتهما وجهدهما الكثير... فلتنا خير مشرفيه ومرشديه طوال فترة الدراسة.

وأتقدم ببالغ شكري للدكتور الكريم سامح العطوط رئيس قسم الدراسات العليا والدكتور اشرف الصايغ، وأشكر لهما دعمهما المتواصل لي ولجميع زملاء في إتمام مسيرتنا التعليمية.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل مه ساعدني ووقف الى جانبي وقدم لي النصيح والإشاد ولو بكلمة وإلى كل مه ساهم في إنجاز هذه الرسالة لإخراجها إلى حيز النور.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's name: **اسم الطالبة:** سناء ابراهيم أحمد السوردي

Signature: **التوقيع:** 

Date: **التاريخ:** ٢٠١٦ / ٦ / ٥

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	مبررات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	أولاً: الإطار النظري
47	ثانياً: الدراسات السابقة
47	الدراسات العربية
56	الدراسات الاجنبية
59	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
62	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
63	منهج الدراسة
63	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
63	عينة الدراسة
65	أداة الدراسة
66	صدق الأداة
66	ثبات الأداة
67	إجراءات الدراسة
68	تصميم الدراسة
69	المعالجات الإحصائية
70	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
71	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
79	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
82	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
83	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها
86	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة و مناقشتها
86	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى
87	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
88	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
89	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
90	ثالثاً: التوصيات
92	قائمة المصادر و المراجع
99	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول (1)
67	معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ	جدول (2)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الإبداع الإداري والاداء الإداري لدى مديري مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها	جدول (3)
73	اختبار (ت) لعينة واحدة (<i>one sample T- Test</i>) مقارنة مع المعيار (المتوسط النظري) 4.2 و 3.4 على التوالي.	جدول (4)
75	معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	جدول (5)
76	نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري والتقديرى المتغير التابع الأداء الإداري	جدول (6)
76	نتائج تحليل التباين للانحدار (<i>Analysis of Variance</i>) للتأكد من صلاحية النموذج	جدول (7)
77	نتائج جدول المعاملات	جدول (8)
79	للمتغيرات الخارجة من نماذج معادلات الانحدار الخطي للنموذجين 1 و 2	جدول (9)
80	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدارة الابداع والاداء الاداري حسب متغير المؤهل	جدول (10)
81	يبين نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في متوسطات الاستجابة على كل من ادارة الابداع والاداء من وجهة نظر المعلمين لمتغير المؤهل.	جدول (11)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
100	الإستبانة قبل التحكيم	ملحق (1)
108	أسماء المحكمين	ملحق (2)
109	الإستبانة بعد التحكيم	ملحق (3)
115	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (4)
116	جداول المتوسطات الحسابية	ملحق (5)

درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات
شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

سناء راجي أحمد السوداني

إشراف

د. عبد الكريم أيوب

أ. د. غسان الحلو

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق الهدف من الدراسة أجريت على عينة تمثلت في (322) معلماً و معلمة ، أي ما يعادل (84,7%) من المجموع الكلي لعدد المعلمين و المعلمات، وكان عدد الأشخاص الذين لم يستكملوا الاستبانة (58) شخصاً. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، كذلك تم تصميم استبانة تكونت من (51) فقرة موزعة على محورين، وقد تم تحليل البيانات بواسطة إختبار الإنحدار الخطي المتعدد وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

بعد تحليل البيانات بواسطة إختبار الإنحدار الخطي المتعدد حيث تبين أن هناك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس ، النموذج الأول كان للإبداع الإداري ، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي. وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3,87 و بنسبة 77,4%.

كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,98 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على 3,9 بنسبة 78.0% ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3,82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة 3,78 بنسبة 75%.

وكذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وقد خلصت الباحثة بعد مناقشة النتائج بالتوصيات التالية:

1. إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية و التعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل .
2. ضرورة توفير الدعم اللوجستي و المادي لمدير المدرسة ليستطيع تنفيذ خطته نحو إدارة الإبداع و تطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.
3. التركيز على المدير صاحب الرؤية التربوية المبدعة و المؤهلات التي يتصف بها القائد التربوي المبدع، عند اختيار مديري المدارس من قبل الجهات صاحبة الإختصاص وإخضاع المديرين الجدد إلى مراحل تعيين مقيمه ومدروسه .
4. الإهتمام بمعيار المؤهل العلمي كأحد المعايير الأساسية عند تقييم المدير وليس الأقدمية مثلا كما هو جاري حاليا في نظام وزارة التربية التعليم العالي.
5. يجب مشاركة المديرين في المؤتمرات و الندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية للغير واكتساب خبرات أخرى ، وإجراء المزيد من البحوث و الدراسات التطبيقية التطويرية لمستوى أدائهم.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

مبررات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

يعتبر الإبداع الإداري من أهم ميزات المؤسسات الناجحة، والتي تبدي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها بسبب التطور المتسارع في ميادين الإدارة، ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار و يعد دور الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول، و التخلص من التفكير الاعتيادي، و إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد ، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين و إثارة الأفكار الجديدة لديهم، ومما لا شك فيه أن الهيئات المحلية الفلسطينية يقع على عاتقها عبء كبير في تطوير ودعم المجتمع الفلسطيني بمختلف مستوياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المستويات، من خلال رفدها لخدمات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، ومن أهم هذه الخدمات تطوير تعمل المؤسسات التربوية وأهمها المدارس ، وكذلك الاهتمام برفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري هذه المدارس .

ويعرف الإبداع الإداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالجديّة والتميز ، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله (خصاونة، 2011) .

إن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدراتهم على الإبداع و التفكير. ويعتبر الاستثمار في تطوير العنصر البشري أنجح مصادر الاستثمار. والإبداع من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات

الأساسية التي ينبغي توافرها 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 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 (خلف، 2012).

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وعلى المستوى التربوي تواجه المدارس العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، وبهذا يظهر الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات المهمة التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المدرسة على الاستمرار في التقدم من عدمه (نصر، 2008).

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة أهم خطوة نحو تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة، وإذا كانت الإدارة المدرسية ناجحة فقد تساهم مع غيرها في تربية إنسان صالح، وتساعد على النمو الحسن في جميع الجوانب الشخصية والجسمية والعقلية والاجتماعية وفقاً لقدراته واستعداداته واتجاهاته. ويعتبر مديري المدارس محور الإدارة المدرسية ومحور عملية الإبداع في أية مدرسة، ويجب أن تتوفر فيهم عدد من الكفايات العلمية والعملية والشخصية مثل القدرة على التخطيط السليم وممارسة أساليب التدريس، والقدرة على تنفيذ الحصص الدراسية وفهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي... الخ، وعليه فإن للإبداع لدى مديري المدارس أهمية كبيرة في تطوير العملية التعليمية التعلمية. وينعكس الإبداع لدى مديري

المدارس على الأداء، والذي يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقومون به من أعمال أو تنفيذاً لأعمال، والذي يعرف بأنه نتاج السلوك. فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، وهو المحصلة النهائية المختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك، وبذلك فإن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى. وعليه في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات (طافش، 2004) .

مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري جوهر عمل أية منظمة في عصرنا الحالي ومحور التميز الذي يعمل على تنمية وتطوير العمل الإداري في هذه المنظمة، ويعد الفرد المبدع جوهر عمل هذه المنظمات ومحور عملية الإبداع الإداري فيها، لذا وجب الإهتمام بتنمية عملية الإبداع الإداري لديه. وهذا ما تؤكدته دراسة بلواني (2008) فإن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة لاتخاذ القرارات، كما يعمل على كسر الحواجز واستثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد أنسب الحلول، والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلاقة في أقل من وقت وجهد.

كذلك جاءت دراسة صوالحة (2014) لتوضح أهمية مهارات التفكير الابداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، و كيف ينعكس ذلك على أدائهم و قدراتهم في الإبداع، فالمدير المبدع الذي لديه ملكة التواصل الجيد مع المعلمين قادر على إيجاد حلول ابداعية تتعكس إيجاباً على العملية التعليمية - التعليمية. من هنا فإن الإبداع لدى مديري المدارس مهم للغاية، لكون المدرسة هي محور إرتقاء الشعوب وتطورها وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي وأساس بناء أي مجتمع. وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية فإن ذلك يتطلب أن تكون الإدارة المدرسية إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، لذلك وجب أن تتوافر لدى المديرين القدرات الإبداعية لأنهم محور العملية الإدارية والتنموية التعليمية، وأساس نهوض العملية التربوية عبر ما يطرحونه من خطط

تنموية، حتى يستطيعوا أن يدركوا التطورات المستقبلية مبكرا وإيجاد الحلول لها. وأن شح المعلومات المتوفرة على المستوى الفلسطيني حسب معلومات الباحثة حول إدارة الإبداع وأثرها على الأداء الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، فكان لا بد من بحث ودراسة واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية نظرا لأهميته في العمل المؤسسي وتأثيره على فعاليتها وعملها على الأداء في العمل، حيث إن لضعف الإبداع آثار سلبية محتملة، قد تؤدي إلى هدر الموارد المالية والبشرية وضياع كل جهد يهدف إلى تنمية حقيقية تنهض بالمجتمع.

تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومعرفة مدى تأثيرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة). فمن هنا جاءت هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات؟

أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الاول: ما مستوى إدارة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثاني: ما أثر كلا من الإبداع الإداري وفق الجنس ، والعمر، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مبررات الدراسة

اختارت الباحثة موضوع دراستها بناء على المبررات الآتية:

- أهمية موضوع إدارة الإبداع بشكل عام لما له من دور في تنمية وتطوير أية منظمة وتنمية قدراتها ومواردها المالية والبشرية.
- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع وبالذات الإبداع الإداري ، ولأن المدير هو قائد العملية التعليمية رأت الباحثة أنه من الجدير دراسة موضوع الإبداع الإداري لدى المديرين دون غيرهم .
- الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة، والتي تؤدي إلى تطوير عمل مديري المدارس على الساحة الفلسطينية .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تدرس الباحثة واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية بشكل خاص وكافة الأراضي الفلسطينية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين فيها، وبالتالي تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تطور المهارات الإبداعية لدى هؤلاء المديرين في المدارس الفلسطينية، حيث أن لمديري المدارس دوراً كبيراً في عملية تطوير المدارس وتنميتها وتحقيق كفاءة تربوية أعلى، فلا بد من أن تكون لديهم مهارات الإبداع الإداري.

كما تأتي أهمية الدراسة من عوامل متعددة، أهمها تسليطها الضوء على موضوع مهم للعمل المؤسسي لم يتم التطرق إليه من قبل (إلا ما ندر)، مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين فيما بعد. وستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع الدراسة.

كذلك تسهم هذه الدراسة في لفت نظر الجهات المعنية لضرورة الاهتمام بتحسين القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى لفت انتباههم لتطوير قدراتهم في هذا المجال.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات .
- 2- التعرف إلى أثر متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى إدارة الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات.
- 3- تحديد العلاقة بين مستوى إدارة الإبداع و الأداء الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات.

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين والمعلمات في مستوى إدارة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس(ذكر، انثى).
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين والمعلمات في مستوى إدارة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر (20-50سنة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين والمعلمات في مستوى إدارة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - ماجستير فأعلى).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين والمعلمات في مستوى إدارة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (5-10).

حدود الدراسة

اقتصرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على الحدود الآتية :

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة خلال العام 2016/2015.

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على جميع المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات والمديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة إدارة الإبداع وأثرها على الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مصطلحات الدراسة

الإبداع: عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضمني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين (الفاعوري، 2005).

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً : بقدرة المديرين العاملين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه وواصلته و بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، و ابتكار طرق و أساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل و أن تتسم بتحقيق المنفعة العامة، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات الأفراد والجماعات و المنظمات.

وهذا التعريف الإجرائي الذي توصلت إليه الباحثة و اعتمد عليه في هذه الدراسة حتى يتسنى الاستفادة منه في تفعيل الأداء الإبداعي في المدارس الحكومية في محافظات الشمال وهو المستوى الذي يقدره المفحوص نفسه على فقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحثة لهذا الغرض.

الأداء: محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الفراء ، 2008) .

يعريف الأداء الإداري إجرائياً: بالأنشطة و المهام التي يقوم بها المدير في المدرسة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية الإجراءات المحددة للعمل. وهذا التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي الذي توصل إليه الباحث و اعتمد عليه في هذه الدراسة و تيمثل بالدرجة التي يقدرها المعلمين لمديريهم على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الإدارة المدرسية: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة؛ تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة و على أسس سليمة (العجلة، 2009).

المدير: هو قائد المدرسة المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة ، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيهه ، ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (الخطيب، 2006).

المدرسة: هي مؤسسة تعليمية يتعلم بها الطلاب الدروس لمختلف العلوم وتكون الدراسة بها على عدة مراحل وهي الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتنقسم المدارس في فلسطين إلى مدارس حكومية ومدارس خاصة ومدارس تابعة لوكالة الغوث (عمرو، 2002 م) .

المدارس الحكومية: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل المدارس الأساسية والثانوية (عبد الحليم ، 2008) .

محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين: هي محافظات: نابلس ، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وسلفيت، وطوباس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تقتضي طبيعة الدراسة في هذا الفصل تقسيمه الى فرعين هما:

أولاً: الإطار النظري

ترى الباحثة أن التربية تأتي قبل التعليم، فالتربية التي تهتم في صقل شخصية الطالب ورعاية طموحه و توجيه مواهبه و قدراته، فهي تلعب دوراً أساسياً في الإرتقاء بتفكيره و بالتالي الإرتقاء و تنمية المجتمع ككل. و يعتبر الإبداع أحد أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها التربية و تكون هدفاً لها، باعتباره يمثل أرقى مستويات النشاط المعرفي الانساني. كذلك يمكن اعتبار الإبداع و تطويره لدى الطالب أحد نواتج التربية السليمة الهادفة. فكثيراً من العاملين في المدارس يفضلون المناخ المدرسي الذي يستثمر فيهم الإبداع، و يتيح لهم سبلاً متعددة لاستكشاف و استثمار إمكانياتهم الشخصية، مما يمنحهم شعوراً بمزيد من الثقة بالنفس و يمكنهم من تعديل سلوكهم، و تقييم ذواتهم، و المشاركة في تعديل سلوك الآخرين.

يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة المدرسية أو أي مؤسسة بشكل عام فإنه يحمل مضامين و تفسيرات متعددة، تتعلق بمجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل و العملية التعليمية و السلوك التنظيمي، كذلك يمكن أن تبحث في عملية استثمار الأفكار الجديدة، و تطويرها و تطبيقها في المؤسسة التربوية. كما يلاحظ أن الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي و هو أعم و أشمل من الإبداع الفردي، و يعني القدرة على ابتكار أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية و التربوية بصورة أفضل و أكثر فائدة للعملية التربوية عامة (السعيدة، 2011).

مفهوم إدارة الإبداع التربوي

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة أو بأي مؤسسة عاملة فإنه يحمل مضامين و تفسيرات متعددة، فقد عرف الفاعوري (2005) الإبداع الإداري على أنه مجموعة

التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة. و أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة.

ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة الإدارة التربوية والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المدرسة أو المؤسسة التربوية، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً وفعلاً للعملية التعليمية، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المؤسسة التربوية على الإستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف الإبداعية للعاملين في هذه المؤسسة التربوية(الدليمي ، 2013).

وبالعودة إلى مفهوم الإبداع و مصدره اللغوي حيث يعرفه البرجاوي(2015: 175) على أن الإبداع مصدر أبداع، وأبداع الشيء استخدمه وأخرجه على غير مثال سابق، ومنه قوله تعالى: (قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَاٍ مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِيَكُمُ إِن تَتَّبِعُونَ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ) (سورة الأحقاف:9).

فالإبداع هو امتلاك فكرة جديدة، وهناك أربعة معايير للفكرة الجديدة، إذ يجب أن تكون شخصية، أصيلة، ذات معنى ونافعة. كذلك الإبداع هو القدرة على الخيال والتصور السريع لمختلف الحلول الأصلية، في مواجهة مشكلات. أما التربية الإبداعية، فهي عملية تعليمية تضع المتعلم أمام وضعية (مشكلة)، بحيث يضطر إلى استحضار موارده النظرية والمنهجية والمهارية ورؤيته الثاقبة لحلها، وعلى ضوء ذلك تظهر قدرة المتعلم على إنتاج أفكار جديدة خاصة نابغة من حسه الإبداعي. لذا، فإن على القيادة التربوية أن تكون متجددة إلى أقصى درجة ممكنة في أهدافها، ومناهجها، حتى لا تتعزل عن مجريات الطفرات النوعية التي يعرفها العالم المتقلب معرفياً وعلمياً وقيماً (البرجاوي، 2015: 175).

يعتبر الكثيرون من التربويين وعلماء التربية، أن الإنسانية بصورة عامة مدينة في تقدمها وتطورها المستمر للفكر الإبداعي الخلاق لدى القيادات التربوية في مؤسسات التربية و التعليم،

فمن خلاله استطاعت أن تحقق جميع الإنجازات الكبيرة في جميع حقول المعرفة العلمية والتقنية وتمكنت من تجاوز المشكلات والأزمات الصعبة التي واجهتها وتواجهها في المستقبل. ويقدر العلماء أن نسبة المبدعين المرموقين بين الناس منذ فجر التاريخ لا تتجاوز اثنين في المليون، وقد تسأل دوماً عن سبب ندرة المبدعين وعن العلاقة بين العبقرية والتربية، ومن هنا كانت المشكلة الحاضرة مع الإبداع مشكلة ذات وجهين، أولهما كشف المقدرات الإبداعية الواعدة عند الأطفال والشباب و العاملين في حقل التربية ، وثانيهما تنمية شخصياتهم المبدعة (الدليمي،2013).

في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف محدد جامع لمفهوم الإبداع، وقد عرفه كثير من الباحثين بتعريفات مختلفة ومتباينة، غير أنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم الإبداع، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى الإبداع على أنه عملية عقلية، أو إنتاج ملموس، ومنه من يعده مظهراً من مظاهر الشخصية مرتبط بالبيئة (الدليمي، 2013:128).

ومن تعريفات الإبداع :

إنه عمليات الإتيان بجديد، وأن ترى ما لا يراه الآخرون. وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة. والقدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة. وكذلك إنه الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين والعمل على انتزاع ومضة من وضعهما جنباً إلى جنب. وهو طاقة عقلية هائلة، فطرية في أساليبها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها (الدليمي، 2013:128).

وترى الباحثة أن الإبداع يعد جانباً مهماً في العمل الإداري التربوي لأنه يوفر فرص البقاء والنمو والتطور، فعن طريقة يمكن إيجاد حلول للمشكلات التربوية من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها، والإبداع يساعد الإدارة التربوية على توسيع إمكاناتها في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل. كما أن الإبداع في النظام التربوي وإدارته ومستوياته يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات التربوية من الناحيتين الكمية والنوعية ولمجمل النشاطات فيها.

يبين جروان (2009) مواصفات مهمة لتعريف الابداع على النحو التالي:

الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية. وتقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية. وكذلك اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

ينتقل بعد ذلك جروان (2009) إلى تقسيم تعريف الابداع إلى ستة مجموعات على النحو

التالي:

أ. تعريفات الجشطالت *Gestalt*

وتتلخص في القول بأن الإبداع عبارة عن دمج أو ترجمة المعارف والأفكار بشكل جديد ويمثل هذا الاتجاه راينمر (*Wertheimer*) الذي يعرف الإبداع بأنه عملية تدمير واقع موجود من أجل بناء واقع أفضل.

ب. التعريفات التعبيرية أو الجمالية

وتدور فكرتها حول التعبير الذاتي للفرد وخبرته الشخصية، ومن أمثلتها تعريف جزلين (*Ghiselin, 1955*)، الذي ينص على أن الإبداع عملية تغيير وتحول في تنظيم الحياة الشخصية للفرد.

ج. تعريفات التحليل النفسي لفرويد (*Freud*)

وهي تعريفات ترى أن الإبداع محصلة لتفاعل ثلاثة متغيرات للشخصية هي: الأنا والأنا الأعلى والهو، وأن تحقق الإبداع مرهون بكبت "الأنا" حتى تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور.

د. تعريفات التفكير الإبداعي أو عملية الإبداع

وهي التعريفات التي تركز على عملية التفكير نفسها أكثر من التركيز على اللوائح والتي ترى أن الإبداع يحدث عندما يتمكن العقل من إدراك العلاقة بين شيئين بطريقة يتولد عنها ظهور شيء ثالث".

في دراسة قام بها عساف (2015: 117) بتعريف معنى إدارة الإبداع، متخطيا التعريفات المجردة للإبداع حيث يورد هذا التعريف نقلا عن (كوك، 2007: 121) بالقول: " مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد المطلوبة والمتمثلة في الاستقطاب الاختيار، التطوير، التحسين المستمر، التعلم المنطقي، وتخطيط التعاقب الوظيفي".

كذلك فرق عساف (2015: 117) في دراسته بين مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الإبداع حيث يقول: " ثمة فرق واضح رغم التداخل في العمليات، فنشاطات إدارة الموارد البشرية في إدارة عامة، بينما إدارة الإبداع هي عملية متواصلة توصل المورد البشري إلى مكان العمل الحقيقي".

ويرى جلدة وعبوي (2006: 23) ان " الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل افكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها".

أما مريحي (2013: 222) فيعرف إدارة الإبداع على أنها القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، وأن القدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة، ويتوقف إظهار الفرد المالك للقدرات الإبداعية نتائج

إبداعية، أو عدم إظهارها مثل هذه النتائج بالفعل يتوقف على صفاته الاثارية والطبيعية، وأن مشكلة علم النفس هي الشخصية الإبداعية، كذلك على من يمارس إدارة الابداع أن يكون مدركا الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة عند من يديرهم، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في المواقف وفيما لدى الفرد من معلومات، ووضع هذه الفروض لسد هذه الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة اختيار الفروض، ثم نشر النتائج تبادلها.

ويرى خيرالله (2009: 5) ان الإبداع و إدارته: " يتمثل بعملية وعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين".

بينما حصرت الجحوي (2007: 11) مفهوم الإبداع و إدارته في خمسة مداخل أساسية

وهي:

أ. المدخل المبني على أساس الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: يحدد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الانساني، الذي يميز الانسان 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 وتطوير أدائه، ويعبر عن تفرد.

ب. المدخل المبني على أساس الإبداع ناتج جديد: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد، وأصيل في مكان وزمان محددين. حيث عُرّف الإبداع بأنه: إنتاج روابط جديدة بن الأشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة او المجتمع، والقدرة على رؤية امكانات جديدة، وغير عادية.

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

د. المدخل المبني على أساس الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين الفرد، والعوامل البيئية المحيطة به. حيث عرّف الإبداع بأنه: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما توافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعا له، أو للمنظمة التي يعمل بها، أو المجتمع الذي يعيش فيه.

هـ. المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: يُعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الابداع، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع دون الاقتصار على مدخل دون آخر.

وترى الباحثة ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم الإبداع وتحليل مضامينه، تم استخلاص مفهوم إجرائي للإبداع الإداري يتفق وطبيعة الدراسة الحالية وهو مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية التي تتصف بها مديري/ات المدارس بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل البيئية والموضوعية التي يمارسون فيها العمل ويتفاعلون معها، وتعمل على صقل قدراتهم الإبداعية، ويمر بعمليات متعددة تتمثل في اكتشاف وتحديد المشكلة وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها، وتنفيذ الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الإتجاه نحو الهدف؛ مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يمثل قيمة ملحوظة على مستوى الأفراد، والمدرسة، والمجتمع، بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ.

المهارات اللازمة للمدير المبدع

يمتلك جميع الناس الأسوياء قدرة على الإبداع والخلق والابتكار، وكذلك العاملين في المجال التربوي والتعليمي، وهنا يأتي دور القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية المختلفة

لتشخيص المجال الإبداعي لكل فرد وتهيئة الظروف الملائمة التي تسهم في تطوير هذه الإمكانية والإرتقاء بها إلى أفضل مستوى. ومن الملاحظ أن الفرد يبدع في الميدان أو المجال الذي يحظى باهتمامه عندما يتوفر له المناخ والبيئة المناسبة التي تمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية، وعادة ما يتمتع المبدعون بصفات سلوكية ونفسية تميزهم عن الآخرين بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم، كما أن الأشخاص المبدعين مميزين باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بقدراتهم العضلية، وهذا ما كشفت عنه الدراسات التي تناولت هذا المجال (Bush,2008:23).

ومن خلال ما تقدم تتجلى مهارات المبدعين كما يراها الدليمي (2013) بشكل عام بما يأتي:
يرفضون القبول بالأمر الواقع، ولا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة، ويرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير، ويؤمنون بالمستقبل ويعيشون من أجله. ولا يعرفون الخوف والقلق والتردد عندما يقدمون أفكارهم، الجديدة ويعتمدون الصراحة، ويمتازون بالمقدرة على التكيف والمرونة والطلاقة والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة ويحسون بالمشكلات، وكذلك يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة وغير معروفة.

إن تحديد هذه المهارات ومعرفتها يساعد الإداري التربوي في كيفية التعامل مع العاملين في هذا المجال، ويساعده في عمليات اختيار وتعيين الأفراد، وتحديد مسؤولياتهم والمهام التي يمكن أن تتطابق بهم، بالإضافة إلى تحديد صفات المبدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع، وإنما هي صفات مساعدة ومؤثرة، وعلى القائمين على التربية والتعليم والتدريب (الإدارة التربوية) اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية مثل هذه المهارات. إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، بالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس ويترجم هذه الصفات في عمله الإداري والتربوي. ويضيف الدليمي (2013) أيضا أن المدير المبدع عادة ما يتصف بالقدرة والحماس على تبني مشاريع جديدة، والمجازفة لتجريب أفكار جديدة مصدرها العاملون في المؤسسة

التربوية، وثقته بقدرة العاملين على الإبداع إذا ما أعطوا الفرصة والدعم والتشجيع. وكلما تفهم المدير كيفية تطور عملية الإبداع كان لديه القدرة على مساعدة العاملين على تخطي العقبات التي تقف حجر عثرة في طريقهم، وامتلك الإحساس والتقدير لحاجات العاملين وآمالهم، وجعلهم يشقون بأنفسهم، وتقديم الدعم المعنوي لهم. فالمدير المبدع يحترم الفروق الفردية والقيم الشخصية للعاملين ويقدر الكفاءة التي يظهرونها في العمل التربوي.

توصل البرجاوي (2015: 177) في دراسة له إلى أن من سمات وصفات الإداري

المبدع ما يلي:

أ. العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر وهي صفة محيرة، لأنها لا تتوقف فضول الأسرة، حيث ينتمي شخصان إلى أسرة واحدة موحدة وسهلة، بل تتجاوز ذلك إلى البحث في الأعماق لإيجاد البدائل.

ب. القدرة على التحليل: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها، ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

ج. النشاط المتميز: وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله وامتلاك درجة عالية من الذكاء وإدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين.

وبالتالي تعتقد الباحثة أن للإبداع قوة دافعة وطاقة خلاقة، وقدرة على التجديد والتغيير، كل ذلك إن لم يبنى على أصول إدارية تربوية سليمة وفي بيئة تربوية مع توفر الوسائل و الدعم اللوجستي و المؤسساتي من القائمين على مجال التربية و التعليم، كانت له اثاره السلبية على الفرد والمجتمع، ويصبح الإداري يهدم أكثر مما يبني، لهذا علينا كمربين و مسؤولين تربويين أن نشجع على الإبداع الإداري التربوي الهادف، الذي ينمي ويساهم في الارتقاء بالمنظومة التربوية.

لقد حدد مريحيل(2013: 225) القدرات الأكثر ارتباطاً من غيرها بالتفكير الإداري الإبداعي، في خمسة مهارات جسدها إجرائياً في اختياراته للتفكير الإداري الإبداعي لدى المدير المبدع وهي:

1. الأصالة:

وهي الندرة والتفرد في السلوك، وهي إحدى القدرات الأساسية في السلوك الإداري الإبداعي، وإذا أضيف إلى ذلك بعد الخيال المحدد، أي التصرف بطريقة لا تخطر على بال أحد، أي بطريقة غير تقليدية، عندئذ نكون أمام شخص امتلك أهم خاصيتين من خصائص الإبداع وهي الندرة و الخيال، فإذا ما أضيف إلى تلك الخاصيتين خاصة ثالثة وهي الملاءمة نكون أمام سلوك إبداعي أصيل ومتكامل، علماً بأن الخاصيتين السابقتين قد تتوفران ولكن بدون أن يكون السلوك الذي يتصف بهما سلوكاً محققاً للهدف، أي يكون سلوك غير ملائم.

2. المرونة:

وهي تعني القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، والتنويع في الرؤية والانتقال من أمر إلى أمر ومن موضوع إلى موضوع آخر، والقدرة على الانتقال من مجرى إلى آخر، فتفكير أولئك الأشخاص لا يكون مقيداً للتقاليد أو القيود الاجتماعية، والشخص الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط أو العجز، بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير.

3. الطلاقة:

وهي قدرة الفرد على أن يتذكر عدداً كبيراً من الأفكار والمعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر، وهذا يحتم أن يتمتع المبدع بثقافة واسعة إذ لا تذكر بدون تحصيل، والقول بأن الموهبة وحدها تكفي للإبداع قول خاطيء.

4. الإحساس بالمشكلات:

وهي قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات بمكان إدخالها على النظم أو الأشياء.

5. مواصلة الإتجاه:

بمعنى أن يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقات تتمثل في قدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، وبعبارة أخرى، يجب أن يتمتع المبدع بقدرة على التركيز المصحوب بالإنتناب طويل الأمد على هدف معين بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف.

وتشير الباحثة هنا إلى أنه من الملاحظ بأن الذكاء لم يوضح بين المهارات أو الصفات السابقة التي يتميز بها الإداري المبدع، فالإبداع والذكاء قدرتان منفصلتان، والعلاقة بينهما علاقة ضعيفة، إذ أن قسطاً معيناً من الذكاء يكفي للإبداع، وهو ليس شرطاً من شروط الإبداع، وعلى الرغم من كون هذه الصفات غير كافية لإعطاء صورة دقيقة وشاملة للشخصية المبدعة، ومن وجود فروق فردية بين المبدعين، إلا أن هذه المهارات والصفات تعطينا كتربيين وإداريين دليلاً وعاوناً على الكشف عن هذه القدرات الإبداعية لدى العاملين في الحقل التربوي والطلاب على حد سواء.

بالإضافة إلى ما ذكر من مهارات عند القائد التربوي والإداري المبدع عالج كل من خلف والزهراني (2012: 175) مهارة في غاية الأهمية والتي يجب أن تتوفر في المدير المبدع ضمن أي مؤسسة تربوية وهي مهارة التحفيز، والتي يعرفونها على أنها "مجموعة المتغيرات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين". كذلك يرى المؤلفان: أن التحفيز هو "مجموعة التصرفات أو الإجراءات التي تقوم بها القيادة التربوية تجاه فرد ما، أو جماعة ما، أو قسم ما، نتيجة الإبداع والابتكار والتطوير في العمل، مما يؤدي بدوره إلى إحداث نمو سريع في المنظمة التربوية". كذلك يبين الباحثان السابقان أن من أهم أهداف التحفيز هو تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة أو القيادة التربوية وذلك لأن عملية التحفيز ليست عملية سهلة ذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصر لها ولأن دوافع الفرد في أي لحظة قد تختلف عنها في لحظة أخرى.

ويشير خير الله (2009) في هذا الصدد، أن دراسة أنواع الشخصيات ضرورية لأن طريقة تحفيز كل فرد تختلف باختلاف نمط الفرد وحوافزه والافتراضات التي يتبناها القائد

التربوي عن طبيعة الإنسان الفرد". في المحصلة القائد الإداري البدع هو من يتلمس مواطن الضعف و يحفز و يشجع العاملين على الابداع، و استخراج مواضع القوة لاستثمارها و تفعيلها لصالح المؤسسة التربوية و بالتالي لصالح العملية التعليمية كاملة.

أما عياد (2014) فتأتي إلى جانب مهم في المدير المبدع و مهاراته وهي أنماط المدير الإبداعي، حيث أشارت عياد في دراسة لها إلى أصناف المديرين المبدعين وقدراتهم وصنفت ذلك على النحو التالي: "المدير المضغوط: وهو ذو القدرات الإبداعية الضعيفة، والمعلومات غير الكافية، وهو يعيش في العادة حالة من عدم التأكد فيما تزداد درجة في القرار الذي يتخذه.

المدير المحظوظ: وهو ذو القدرات الإبداعية المنخفضة، ولكنه ذو حظ من حيث توافر المعلومات، مما يسهل عليه اتخاذ القرار، ولا يجد نفسه في حاجة إلى إتخاذ قرارات إبداعية قد يكون فيها نوع من المخاطرة.

المدير المبتكر: وهو ذو القدرات الإبداعية العالية، والطاقة المتجددة، وتظهر قدراته عادة من خلال حل المشكلات، لكنه يواجه مشكلة عدم توافر المعلومات، وهنا تأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد وجريء.

المدير المرموق: وهو ذو القدرات العالية في التطوير والتحسين بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأي أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو يمارس في العادة حالة تأكد أثناء صنع القرار نتيجة لتوافر المعلومات.

أخيرا في هذا الجانب ترى الباحثة أن توفر الدافع لدى مدير المدرسة و القيادي التربوي له الأثر الكبير في الابداع الإداري، وبدراسة سلوك الأفراد في الحياة اليومية نجد أن وراء تصرفاتهم العديد من الدوافع التي يكون لها الأثر الواضح في تحديد سلوكياتهم من حيث كنه ونوعه. كما أن الدافعية وهي أحد أهم مجالات علم النفس التي تسعى للتعرف على محددات السلوك الانساني وهي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وتنظيم نمط هذا السلوك، واستعداد الفرد للمجاهدة في سبيل تحقيق هدف معين، وبذلك نرى أن الدافع هو عامل

ومحرك داخلي يثير ويحرك ويوجه سلوك الأفراد نحو تحقيق غايات وحاجات وأهداف محددة من أجل الوصول إلى نوع من التوازن النفسي والاجتماعي وإزالة حالة التوتر والقلق التي يعيشها الفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدافع يمكن أن يعبر عن حاجات بيولوجية أو يعبر عن عوامل البيئة الخارجية.

فالسُّلوك يتأثر نتيجة لحالة من القلق والتوتر ولا يهدأ إلا إذا بلغ غايته فيخف ما كان يعانيه الفرد من ألم وتوتر سببه الدافع، ويتضح أن كل نظرية تحاول تفسير السلوك وتحديد أسبابه وفقاً للإطار المرجعي التي انبثقت منه هذه النظريات، وبالتالي لا توجد نظرية شاملة في الدافعية تفسر وتحدد أسباب السلوك، لأن كل سلوك له خصائص مختلفة تميزه عن غيره. لهذا صنف الباحثون الدوافع إلى فئتين: دوافع بيولوجية، ودوافع نفسية أو اجتماعية، وأطلقوا على الفئة الأولى الدوافع الأولية والفئة الثانية الدوافع الثانوية" (نشوان، 2004: 15).

وهنا ترى الباحثة أن مهارات المدير المبدع، بالضرورة يجب أن تتعكس على أدائه المهني في المؤسسة التربوية وليس هذا فقط بل تتعكس أيضاً على العاملين في هذه المؤسسة إن كانوا معلمين أو إداريين أو مراسلين... الخ. وأن الناتج التربوي التعليمي و المهني هو أحد أهداف ومحصلات الإبداع وإدارته من قبل القائد التربوي مهما كانت صفاته أو ميزاتة، فجميع ما ورد معنا في هذا المجال لا يمكن أن يتوفر في جميع الإداريين و القيايين التربويين لكن مع ذلك نجد أن لديهم إبداع إداري كبير و قادرين على إدارة مدارسهم و النهوض بها على المستوى المهني و الكاديمي للطلبة و المعلمين على حد سواء .

أنواع الإبداع

يُصنَّف (اليحيوي، 2007: 18) الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية تبعاً لمجال

الإبداع على النحو التالي:

إبداع يرتبط بالأهداف يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وإبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي يتضمن القواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين

العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وكذلك إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة حيث يتضمن إنتاج منتجات، وخدمات جديدة ، وإبداع يرتبط بالعملية وهو يركز على الكفاءة والفاعلية، أو يتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية، وإبداع يرتبط بخدمة المستفيدين حيث يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم. وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى ايجاد تغيرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع مخططاً ويتم التهيؤ واستعداد له مسبقاً، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

كذلك تقسم السعدية(2011 : 41) في دراستها للإبداع نوعين من الإبداع وهما: الإبداع التكنولوجي: وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المؤسسات المختلفة، عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات. والنوع الثاني هو الإبداع الإداري وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها.

الإتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع

إن علم التربية والإدارة ينتقل كل يوم بخطوات واسعة ذات اتجاهات عملية أكثر فائدة ومعرفة، وذلك لما اكتسبه هذا المجال من خبرة في التطبيق و التجربة، و لهذا يأخذ اتجاهات حديثة لم تكن موجودة في السابق، مستلهماً تجارب الاخرين كونه علماً انسانياً تتناقله الحضارات المختلفة. ولا شك أن تعدد التجارب العالمية يمثل حالة إثراء واتجاه أكبر نحو التنوع، فلا يعود النموذج الواحد هو النموذج السائد وإنما النماذج المتنوعة هي حالة النفتح والتلاحق من أجل تطور أسرع وأكثر ليس فقط في ظروف التعاون، وإنما أيضا في ظروف التنافس، وهذا ليس فقط في الحالات القائمة، وإنما أيضا في إدارة الإبداع بتطوير و تنوع أساليبه الحديثة التي تقضي إلى منظومة من التقدم و الرقي في المجال التربوي و التعليمي (جلدة، وعبوي،2006: 155).

تقوم الإتجاهات الحديثة كما أفاد اليحيوي(2007: 29) على استخدام أساليب مختلفة في الإبداع الإداري فمنها الفردية ومنها الجماعية، وهنا تتناول الباحثة أكثرها شيوعاً واستخدماً على النحو الآتي:

1. أساليب الإبداع الفردية:

أ. الهيكل العظمي للسمكة : يقوم هذا الإتجاه على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكل العظمي للسمكة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهي في الجزء الأيسر من الورقة، ثم يتم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزواوية مقدارها (10) درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة مع مراعاة تسجيل السبب الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب، واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها، وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية بالنسبة لها، ويركز على المشكلة الفعلية، والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة.

ب. مخطط الأسباب المتتابعة: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، ثم تسجيل الأسباب على يمين المشكلة 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: تهدف 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 إتجاه 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 المتشابهة، ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار، والحلول التي تنتج عليها الخريطة الذهنية يساعد في إنتاج الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين، وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة، وتوفير الحلول.

2. أساليب الإبداع الجماعية: وتتمثل في التالي:

أ. العصف الذهني: يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد 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، والإهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

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 التي تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها(صوالحة،2014: 29).

ج. التحليل المورفولوجي : تستعرضه بلواني(2008: 29) فتذكر أن هذا الأسلوب يهدف إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية (للفكار) بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة، ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأصيل القابل للتنفيذ.

ويذكر أن بعض الإتجاهات الحديثة في الإبداع مستوحاة من تجارب الآخرين، خاصة الإبداع وفق التجربة الأمريكية، حيث يتخذ الأمريكيان من الإبداع وسيلة للرقى و التطور،

ويصف المؤلفان جلدة، وعبوي(2006: 155) نوعين من هذا الإبداع: الجذري الكبير والإبداع الفائق في مشروعات العلم الكبير، فالأمريكيون غالباً ما يثبتون أنهم يحركهم الأمل في الفوز أكثر مما يحركهم الخوف من الخسارة، ولعل ذلك يفسر سبب أن أكثر الأفكار، والنظريات والمنتجات، والطرق، والبدع الجديدة خلال القرن العشرين كانت أمريكية بنفس القدرة التي كانت عليها في القرن التاسع عشر في مجال الابتكار، كما أن المهاجرين الأوائل الذين فروا من كل قيود أوروبا، كانوا يتطلعون إلى كل شيء جديد ومغاير لا يمت إلى واقعهم وقيمه ومعتقداته الذين هربوا منه بصله، وهذا ما يفسر إلى حد كبير النزعة المادية حتى ولو كانت على حساب الأخلاقيات وأولوية الآلة (التكنولوجيا) على الإنسان، وأولوية الرفاهة المادي بكل منتجاته ومبتكراته على أشكال الحياة الأخرى.

بشكل عام ظهر في العالم توجهان نحو الإبداع الإداري التربوي الحديث، الأول حول إستقلالية المدرسة كوحدة إدارية تقود عملية الإبداع، وبعيدة من التدخلات الإشرافية الإدارية. والآخر نحو المركزية الإدارية و المتابعة الإشرافية. كانت بريطانيا رائدة هذه النظريات فقديمًا بدأت بالتفتيش الإداري ثم تحولت إلى الإشراف الموجه نحو إدارة الإبداع الإداري، ثم عادت إلى التفتيش مع بقاء المشرفين التربويين على المستوى المحلي الذين يقدمون لإدارة المدرسة الدعم بناء على حاجة المدرسة لخلق حافز ابداعي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2011:16).

أما التوجه العالمي الحالي للإبداع الإداري ينحو نحو إعطاء إدارة المدرسة الإستقلالية، ولكن هذا التوجه يناسب الدول التي تتوزع فيها الثروة بصورة عادلة، بحث يكون للمجتمع المحلي إمكانات مادية لدعم المدرسة. ففي بريطانيا مثلاً نجد أن المدرسة مسؤولة عن إدارة ذاتها وتحديد المناهج، وتعيين المعلمين، والأبنية المدرسية. إلا أنها عادت ووضعت خطوطاً عريضة للمناهج ومعايير لتعيين المديرين، ومعايير لتأهيل المعلمين، وهذا ما أطلق عليه عودة المركزية، مع أن المدرسة بقيت حرة في إدارة ذاتها مالياً، أو التوسع، أو تعيين المعلمين المؤهلين، أو إختيار مجموعة الكتب التي تطبق فيها حسب معايير الحكومة ثم يقوم بعد ذلك

المستوى التربوي بمحاسبة إدارة المدرسة ومراجعتها حسب معايير الحكومة في جميع المستويات من المرافق الصحية وحتى تحصيل الطلبة وسلامة البناء (الاغبري، 2008:98 - 102).

أخيرا ترى الباحثة أن الإتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع ما زالت قاصرة في الوصول إلى الهدف المنشود، خاصة في منطقتنا العربية، فهذه التوجهات تحتاج إلى تغيير شامل في المنظومة التعليمية بشكل كامل، ربما لن نستطيع أن نغير مرة واحدة، لكن الأمر يتطلب العمل وخطط من أصحاب القرار التربوي، كذلك من الملاحظ أن تطبيق التوجهات الحديثة في إدارة الإبداع يحتاج إلى إمكانيات مادية و لوجستية توجد البيئة الخلاقة التي تحفز العاملين و الإداريين للإبداع و التمييز. فلا يعقل أن يكون هناك إبداع إداري في المدرسة أو المؤسسة التربوية والمعلم يشعر أنه مظلوم و غير قادر على توفير حاجاته وحاجات أسرته الأساسية، فكيف يفكر في الإبداع وهو مشغولا في التفكير بتأمين لقمة العيش. لهذا علينا أن نوفر المقومات الأساسية للإبداع قبل أن نطبق الإتجاهات الحديثة في الإبداع في مدارسنا و مؤسساتنا التربوية.

مسوغات الحاجة إلى الإبداع في الإدارة التربوية

من أجل النهوض بمؤسساتنا التربوية و التعليمية، لابد أن يكون هناك إبداع في العملية التعليمية بكافة أركانها، لهذا كان من الضروري أن يكون هناك حاجة لإدارة هذا الإبداع. وتوجد أسباب عدة أدت إلى ظهور وزيادة الإهتمام بإدارة الإبداع أهمها:

أولا: تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: حيث أن التكنولوجيا الحديثة أصبح لها آثار متزايدة على الإتجاهات مثل الإتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى.

ثانيا : إرتفاع مستويات التعليم وزيادة الإقبال على التعليم العالي: حيث شهدت الأربعون سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا يعني أن العاملين الجدد

سيحلون محل أسلافهم الأقل تعليماً منهم بكثير، أضف إلى ذلك أن زيادة الإقبال على التعليم الجامعي قد وفر كثيراً من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها، وتكون ذو رؤية إبداعية.

ثالثاً: تعاند المهمات الإدارية: وذلك بسبب إزدياد حدة المنافسة المحلية، والتنوير التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد الابتكارات، وعدم الإستقرار البيئي.

رابعاً: زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات بإستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى (عساف، 2015: 118).

كذلك نذكر هنا بعض المسوغات التي تدفعنا إلى الإهتمام في إدارة الإبداع منها: دعم روح المغامرة والإبداع لدى المتعلمين و العاملين في حقل التربية، و إتباع طريقة الإكتشاف وبيئناغوجيا حل المشكلات للإفتتاح على الإهتمامات الخاصة واليومية للمنتمين للتربية والتعليم. ومن أهم المسوغات التي تدفعنا للإهتمام بإدارة الإبداع أنها تشجيع ما يسمى بدينامية الجماعات والعمل التعاوني لإكتشاف المواهب والطاقات المتعلمة و المبدعة، وكذلك تسهم في تكثيف التكوينات المستمرة للمدرسين من أجل تطوير استراتيجاتهم في التدريب، وتنمية حس التواصل والعلاقات الإنسانية لديهم، واحترام الآراء ووجهات النظر باتباع طريقة "العصف الذهني" للخروج بتوجهات علمية دقيقة (البرجاوي، 2015: 178).

نظريات وإمكانيات إدارة الإبداع

قبل الخوض في النظريات التي تتحدث عن إدارة الإبداع، علينا التعرض لبعض مكونات الإبداع، وذلك إستناداً إلى المراجعة المستفيضة لما كتب حول الظاهرة الإبداعية ومكونات الإبداع، حيث تشير إلى أن معظم الدراسات والكتابات تركزت على معالجة أربعة مكونات رئيسية تعبر عن مختلف الإتجاهات والنظريات في علم نفس الإبداع، وفيما يلي نعرض بإيجاز لهذه المكونات:

1. المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

يتبنى هذا الإتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الإجتماعي، ويرى أنصار هذا الإتجاه أن الإبداع ظاهرة إجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الفرد يصبح جديراً بوصف "المبدع" إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً وواضحاً على الآخرين (جروان، 2009: 29).

2. الشخص المبدع:

يمثل هذا الإتجاه محور إهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. وكان من شأن هذا الإتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية والدافعية، والخصائص التطورية (Keith, 1991: 10-15).

3. العملية الإبداعية:

يمثل هذا الإتجاه محور إهتمام علماء القياس النفسي وعلماء النفس المعرفيين الذين أسرتهم فكرة "الإستبصار" لدى علماء نفس الجشطالت، وركزوا دراساتهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، ومن الباحثين الذين وضعوا مؤلفات تعكس هذا الاتجاه كريستلر (البديري، 2002: 65).

4. النتائج الإبداعية :

يعني هذا الإتجاه بالنتائج الإبداعية، وذلك على إفتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها سواء أكانت على شكل قصيدة أو لوحة

فنية أو إكتشاف أو نظرية. وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الفنية والأدبية والموسيقية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالباً ما اتخذت الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج (جروان، 2009: 19).

أفاد جروان (2009: 23) أن للإبداع مظهران أساسيان هما: المظهر الإجتماعي والمظهر السيكولوجي. أما الإجتماعي فيعود إلى الجماعة أو المحيط الإجتماعي الذي يقع فيه الإبداع وتحدد قيمة العمل أو الناتج الإبداعي في ضوء تقدير الجماعة له، وقبوله على أنه عمل إبداعي، أما المظهر السيكولوجي فيعود إلى الشخصية المبدعة من حيث خصائصها وخلفيتها وقدراتها وكيفية قياسها، وقد إستأثر الجانب السيكولوجي بمعظم دراسات الإبداع خلال النصف الثاني من القرن العشرين. ولم يتم التعرض للمحيط الإجتماعي للشخص المبدع إلا بالقدر الذي يلقي فيه أضواء على شخصيته. وخلال العقد الماضي أجريت دراسات عديدة للتعرف على أثر العوامل البيئية والإجتماعية على الإبداع وتبين أن هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في العمل الإبداعي، كما وجد أن العمل الإبداعي يمكن لهذه العوامل أن تلعب دوراً حاسماً في العمل الإبداعي، كما وجد أن العمل الإبداعي يمكن أن يتعثر بفعل العوامل البيئية الإجتماعية بالرغم من توافر القدرات المعرفية والمهارات المنظورة اللازمة في مجال العمل الإبداعي لدى الكثيرين من الأفراد المبدعين. وأظهرت الدراسات ومراجعة سير حياة عدد من المبدعين أن الدافعية الخارجية، كالمكافآت وضغوط التقويم والمنافسة، يمكن أن تضعف مستوى الدافعية والإبداع، وفي المقابل وجد أن الدافعية الداخلية معنية بالإنشغال بالعمل أي النشاط لذاته، وهي ضرورية للأداء الإبداعي.

أما في موضوع نظريات الإبداع و القائلين فيها، فقد وجد البرجاوي (2015، 176) أن مشكلة نظريات الإبداع ليست وليدة اليوم أو الأمس القريب، وهي كثيرة ومتعدده وتمتد جذورها إلى بواكير الفلسفة وإرهاصاتها الأولى المتغلغة في أعماق التاريخ، فيتحدث تاريخ الفلسفة أن هوميروس وهيراقليطس وسقراط وأفلاطون وأرسطو كانوا أول من تحدثوا عن هذه المشكلة. اختلفت النظريات إذن في تفسير الإبداع، وتحديد معناه وتبيان معالمه، لكن هذه

النظريات على تباينها أوضحت جوانب مهمة من جوانبه وأبعاده، وسنحاول أن نعرض لبعضها في إيجاز كما أوردها (البرجاوي، 2015، 176) في دراسته على النحو الآتي:

❖ نظرية الإلهام أو العبقرية :

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر بشكل فطري في لحظات إلهام، بغض النظر ما أنجز سابقاً وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوافرة عند المبدع، وبناء على ذلك، فإن المبدع حسب هذه النظرية يستحضر الخيال الخصيب، لكن يستلزم التنظيم والتوجيه والقدرة على الحكم.

❖ نظرية التحليل النفسي (السيكولوجية)

هذه النظرية تزعمها سيجموند فرويد وتهتم بدراسة الدوافع النفسية، أي العوامل الداخلية (وليس الخارجية) التي تدفع بالمبدعين إلى إنجاز أعمالهم الإبداعية، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد، التي ظلت مكبوتة تولد عادة الإبداع في مرحلة معينة، وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز، وكأنه يحاول إشباع غرائزه بواسطة هذا الإبداع.

❖ النظرية العقلية:

تذهب هذه النظرية إلى أن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر، وأن أي عمل مبدع كائنا ما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إذا مسته عصا العقل البشري، وخضع لتأمل وروية وإرادة وتصميم، ورأى "جيلفورد" وهو من أبرز أصحاب هذه النظرية أن الإبداع هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات.

❖ نظرية القياس النفسي:

وتعتبر هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي، التي بدأت مع العالم الفرنسي (الفرد بينيه) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء، وترتكز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين

السلوك والذكاء والإبداع. على أن الإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياسي، وهو موجود لدى كل الأفراد بنسب متفاوتة، لذا يمكن قياسه وتحديده.

❖ النظرية الاجتماعية:

تؤكد هذه النظرية دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع وفي النتائج الإبداعي وتأثير العوامل الاجتماعية والإقتصادية والثقافية بالإبداع، وكذلك تأثير العوامل التربوية.

لقد أشار جيرارد بقوله: "أن تصوراتنا المبدعة بكاملها ليست نتاجاً لدماغ مغزول بل لدماغ كان مرتبطاً بالتفاعل مع الناس الآخرين وبتاريخ الحضارة بكاملها" وصرح بالشيء نفسه جان بياجيه بقوله: "أن المجتمع وحدة عالية، أما الفرد فإنه لا يصل إلى ابتكاراته وأعماله العقلية إلا بمقدار ما يحتل مكانا في تفاعل الجماعات، وبالتالي في إطار المجتمع ككل. إن كبار الناس الذين خطوا باتجاهات جديدة "اتجاهاتهم" إلا نتاج تفاعل وتركيب لأفكار أعادت في إطار تعاوني مستمر" (التل، 2013: 30).

❖ نظرية حل المشكلة بطريقة إبداعية:

تفترض هذه النظرية أن العملية الإبداعية في عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية. وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس بصورة ايجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين. وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هو المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة.

وهنا يلاحظ أن خير الله (2009: 19) يتناول نظريات الإبداع الإداري بمنظور مختلف عما أوردها سابقا، بحيث يقسم نظريات الإبداع إلى خمسة نظريات تخصصية، تتعلق بالمبدع نفسه و تكوين عقله البشري وهذه النظريات اوردها كما يلي:

نظرية التوافق والتباديل (كما هو معروف في مجال الرياضيات) ونظرية التفاعلات الكيميائية (كما هو معروف في مجال الكيمياء)، ونظرية تلاقح الخبرات (التي يتلقاها المبدع من

محيطه الخارجي)، ونظرية الإلهام (أي القدرة على غير الطبيعية لالتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني)، وأخيرا نظرية الخبرات الجمعية الملتقطة والمتوازنة.

وأخيرا ترى الباحثة في هذا الجانب من الدراسة أن النظريات التي تتحدث عن الإبداع وإدارته يمكن أن تؤخذ كمرشد ووجه نحو الإبداع في المؤسسات التربوية، و على القيادة التربوية أن ترى ما يلائمها كلا حسب ظروفه و أوضاعه و بيئته التي يمارس فيها قيادة. لأنه ربما نظرية ما يمكن أن تصلح لبيئة تربوية معينة ولا تصلح لأخرى. لكن بشكل عام نظريات ومكونات الإبداع رغم اختلاف علماء التربية في وصفها و عرضها، إلا أنها تعتبر مؤشر علمي لفهم إدارة الإبداع للإنطلاق نحو التطور و التقدم في مؤسساتنا التربوية.

مميزات الإبداع الإداري

ترى السعيدة(2011: 41) أن من الميزات المهمة التي تساعد على إيجاد متطلبات

الإبداع الإداري وتشجيعه هي:

التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط، ومساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها. وكذلك العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار) على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال. وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر والإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب (العصف الذهني) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات لمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة. وأخيرا تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها دراسة جادة، حتى لو بدت غريبة لأول مرة. لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم بالكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها بمجرد عدم توافر المناخ المناسب لها.

وهذه الميزات الخاصة بوجود الإبداع تتحقق ضمن وجود أمور اساسية أهمها:

أولاً: بيئة العمل: وتعني الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها، ودرجة الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع، ومعاملة الأفراد داخل التنظيم باحترام ودرجة تبسيط المستويات الإدارية وإجراءات العمل اليومية وإيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ثانياً: جماعة العمل: إن أي مجتمع تنظيمي تسوده المحبة والألفة يسهم في إيجاد بيئة إجتماعية إيجابية داخل التنظيم.

ثالثاً: الإتصالات الإدارية: ان نوعية الإتصالات داخل المنظمة وكميتها تساعدان على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

رابعاً: صنع القرارات: فالطريقة التي يتم فيها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في إيجاد بيئة تنظيمية وإبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية، يزكي فيهم روح التفكير وتنمية المهارات الفردية (Keith,S, (1991:15).

يتناول **حويلة (2009: 513)** في دراسة قام بها حول ممارسة مديري المدارس سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، فبين من اهم الميزات و التي تعتبر الركائز الأساسية في الإبداع الإداري وهي ما يأتي:

1. العامل الفسيولوجي : ويتمثل في القدرات العقلية الإبداعية، وأهمها الطلاقة والمرونة، والاصالة، والقدرة على التنبؤ.

2. العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود التنظيمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة التربوية، وتتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها، وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، حيث تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

3. العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في التنظيمات إلى الإبداع.

ومن أهم الميزات الواجب توافرها للإبداع الإداري كما أفاد كرافت (CRAFT,2015) الإلتزام للمنظمة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها، والحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة، ومن أهم المميزات أيضا العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، واحترام الرأي والرأي الآخر، والبعث الانساني في التعامل والاتصالات، وأخيرا الإيمان بمواهب الآخرين.

من خلال ما ورد أعلاه، لاحظت الباحثة أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد ميزات أو ركائز أساسية يجب أن تتوفر في عملية إدارة الإبداع الإداري التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الفرد أو المؤسسة التربوية، وتعمل على تحفيز هذا الإبداع، والقدرة على إدارته نحو الوجه الصحيحة، فقدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات، هي من الميزات المهمة في المدير المبدع، وغالبا ما تظهر في شكل وعي بالعيوب أو القصور في الأشياء أو مواقف وبينة العمل، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة لتوليد أفكار تعمل على التغيير، ولا تقتصر على رؤية الجوانب الغربية أو المباشرة للمشكلة، ولكنها تمتد إلى العوامل الخفية التي تؤثر مباشرة في المشكلة وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية، وتشمل هذه القدرة توقع ولادة مشكلات. كذلك لاحظت الباحثة ان معظم الباحثين التربويين يشيرون إلى ميزة المرونة لدى مدير المؤسسة التربوية و التي تمكنه من اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة. كذلك البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو حلول للمشكلات عند الاستجابة لمثير معين، فالشخص فالدكتور المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وعدم التشكيك بها.

كذلك أجمعت الأدبيات المبحوثة أن الأصالة، هي من الميزات التي يتمتع بها الإبداع وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (الفاعوري، 2005: 23).

معيقات إدارة الإبداع

من خلال مراجعة الأدبيات و المصادر المختلفة، وجد أنها تزخر في العديد من المواضيع و المعلومات التي تتعلق بمعيقات إدارة الإبداع أو معيقات الإبداع نفسه. وقد أشارت هذه المصادر كما أفاد جروان (2009) إلى وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي، أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة وذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع. ومن الجدير بالموضوع التعرف على هذه المعيقات و دراستها و تحليلها، ليستطيع العاملين في حقل القيادة التربوية أزالتها، أو تخطيها للإنتقال للإبداع بصورة سليمة. وقد لاحظت الباحثة أن هذه المعيقات تتعلق بالفرد الذي يمتلك الإستعدادات أو القدرات الإبداعية، أو متعلقة بمحيطه المباشر كالأسرة والمؤسسة التعليمية، أو غير المباشر كالمجتمع الذي يعيش فيه، فقد رأينا أن نعرض لها بشي من التفصيل في إطار التصنيف المتعارف عليه لدى معظم الباحثين.

يقصد بالمعوقات الشخصية كما أشار إليها جروان (2009) بتلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، وهي كما يلي:

أ. ضعف الثقة بالنفس: تعد الثقة بالنفس من العوامل المهمة في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها.

ب. الميل للمجاراة: تتمثل بالنزعة للإمتثال إلى المعايير السائدة التي تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، وتحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

ج. الحماس المفرط: تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما الفقر إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول (جروان، 2009: 20).

وكما أشارت الباحثة سابقاً فإن المعوقات ربما تأتي من المجتمع ككل أو من الدولة نفسها ومن القائمين على التخطيط التربوي، وذلك لأن متطلبات التكيف مع الحاضر الذي نعيشه والمستقبل الذي نجهله يشكل تحدياً دائماً لمؤسسات التعليم العام، والجامعي بصورة خاصة، وفي عالم سريع التغيير تصبح برامج رعاية الموهوبين والمبدعين في حقل التربية و التعليم من عاملين و متعلمين قضية حياة أو موت بالنسبة للدول العربية التي تعاني مؤسساتها التعليمية من أزمة حقيقية قد تؤدي إلى كارثة محققة إذا استمرت في هدر طاقات أبنائها المبدعين والموهوبين، ولم تبادر إلى إزالة المعوقات التي تحول دون استثمار هذه الطاقات.

ويمكن إجمال هذه المعوقات العامة في المؤسسات التربوية كما يأتي:

- عدم وجود إستراتيجية، وطنية أو عربية، واضحة للكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم في حقل العاملين بالتربية و التعليم، من معلمين و قيادات تربوية، أو خطط للمتابعة أو برامج لإعداد المعلمين للتعامل مع الطلبة الموهوبين والمبدعين.
- لا يزال جوهر الرسالة التي تؤذيها المؤسسات التعليمية أحادي الجانب وهو التعليم، أما التربية بمعنى تطوير قيم التسامح والتقبل والمشاركة واحترام الغير والعدالة والديمقراطية وقيم المواطنة الصالحة والاتجاهات، وغير ذلك من عناصر النمو الانفعالي فلا تحظى بالاهتمام اللازم لأنها لا تقاس ولا تدخل في دائرة الامتحانات المطلوبة، بالرغم من أهميتها القصوى في عمليات التفكير والإبداع، وبالرغم من كون التربية تأتي في المقام الأول قبل التعليم كما تشير التسمية الرسمية للجهات المسؤولة عن التعليم في معظم الدول العربية وهي وزارات التربية والتعليم.

▪ المدرسة منعزلة عن الجامعة والفجوة بينهما في اتساع مستمر، وكلاهما في عزلة عن المجتمع وسوق العمل، وبدلاً من أن تسهم التربية في التنمية أصبحت تشكل عبئاً ثقيلاً عليها كما يعكسه حجم مخصصاتها في موازنات الدول العربية، وتمثله البطالة المتزايدة في أوساط الخريجين، كما أن سياسة تسعير الشهادات لا تنفع السوق الذي يتطلب الأداء والمهارة والإبداع.

▪ إن الأساليب المستخدمة في تقويم نتائج التعلم والقرارات التي تبنى على نتائجها تعتبر من المعوقات الأساسية لتعليم مهارات التفكير والإبداع وتنميتها، لأنها تفرض على المدرسة والمعلم الإلتزام بحرفية نصوص الكتب الدراسية المقررة، وينطبق ذلك على مؤسسات التعليم العالي مع بعض الاستثناءات المحدودة، وبموجب هذه الأساليب أصبح للعلامة في نظر المجتمع مدلول ينطوي على خطورة كبيرة في تقييد الممارسات التعليمية التعليمية، وقصرها على نقل المعلومات وحفظها واسترجاعها.

▪ إن المجتمع لا يعترف بالتعليم كمهنة محترمة كالطب والهندسة مثلاً، ولا يزال ينظر إلى التعليم كوظيفة بدون معايير وضوابط وشروط، بدليل أن العمل في التعليم متاح لمن يحملون مؤهلات علمية نظرية دون إعداد أو تأهيل، كما أن الكوادر البشرية التي تلحق بالعمل في المؤسسات التعليمية هي غالباً في مستوى الوسط أو أقل من حيث القدرات العقلية والإبداعية والإستعداد الأكاديمي، وفي معظم الحالات هي تلك الكوادر التي لم تجد خياراً آخر غير التعليم (صوالحة ، 2014 : 102).

ونذكر هنا أنواعاً أخرى من المعوقات و الخاصة بالإدارة و القيادة التربوية نفسها و التي تلعب دوراً سلبياً في إدارة الإبداع منها الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن. وانشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، وكذلك مركزية الإدارة، وعدم الايمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين. وعدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل

العاملين، وكذلك نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتحكم على آراءه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله، وقلّة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة والعوز، وأخيراً عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة)، حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

(جلدة، وعبوي (2006: 108)

وأخيراً ترى الباحثة في هذا الجانب من الدراسة، بأن معوقات إدارة الإبداع الإداري في مدارسنا ومؤسساتنا التربوية، تنوعت و اختلفت مسمياتها وفق ما ورد من مراجعة الأدبيات سواء معوقات على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدرسة، والتي 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، لذلك حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين، وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات، وإن كان هناك تكامل فيما بينها.

إلا أنه في المحصلة فقد أجمع الباحثين على أربعة مجموعات أساسية لهذه المعوقات تمثلت في: معوقات عقلية، وانفعالية، ودافعية (الخوف والتردد) وتنظيمية نوضحها كالآتي:

معوقات عقلية: وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنويع.

معوقات انفعالية (الخوف، التردد): وتتمثل في المغالاة في بعض الإنفعالات، مثل الخوف والتردد والتي قد يتسبب في إعاقة الإبداع.

معوقات دافعية: إن ممارسة المديرين للإبداع يتطلب رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع.

معوقات تنظيمية: إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز 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، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل، ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف.
(Gautam, Kran, 2001: 34).

أثار الإبداع الإداري على العاملين والعملية التعليمية في المدرسة

يعد القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة هو رأس الهرم الإداري في المدرسة، وهو ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي لبلوغ أهدافه، فهو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع المحيط بها، وبهذا يكون المسؤول الأول عن نجاح المدرسة و العاملين فيها، وتشجيعهم على الإبداع والرقى في العملية التعليمية بكافة جوانبها الفنية والإدارية. ولعل من أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة، أنه مشرف مقيم يعمل مع المعلمين على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة والطلبة، ووضع الحلول لها، وينبغي عليه أن يطلق قدرات الأفراد العاملين معه على الانتشار وتشجيع الإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة، وحتى يتمكن مدير المدرسة من مواكبة معطيات العصر وثورة المعلومات ولتصبح إدارته فعالة، يجب عليه أن يطور أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغييرات التي تؤثر في البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغييرات بأسلوب يتميز بالمرونة والاستمرارية، ويتم ذلك من خلال تهيئة مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع، يعمل أفراد بروح الفريق الواحد، مدركين الدور المنوط بهم وقدرتهم على المنافسة الواعية المسابرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات (عياد، 2014: 28).

وتعتقد الباحثة أن المدرسة التي نريدها في الألفية الثالثة، تتطلب من القيادة التربوية سواء كان مدير مدرسة أو مسؤولاً تربوياً، جهداً إضافياً كي يتم رسم خطط ومسارات تربوية ناجحة مبنية على المشاركة والديمقراطية والمشاورة، لأن نجاح المدير يكون بنجاح طاقمه التدريسي، ومدى فتح المجال لهم للإبداع والمشاركة الفاعلة في العملية التعليمية في المدرسة.، وذلك من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك بالمشاركة والمناقشة واللقاءات الدورية المتنوعة داخل المدرسة وخارجها، وكل هذا يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة لمشاركة في تحمل المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة خير قيام.

المؤشرات الدالة على نجاح المدرسة على تنمية الإبداع

هناك العديد من المؤشرات الدالة على نجاح المدرسة وفعاليتها في تنمية الإبداع والتي تعكس إمكانات مختلف أطراف العملية التربوية وعلاقتها الإيجابية نحوه، و من أهم هذه المؤشرات وضوح رسالة المدرسة التربوية واستراتيجيتها، خاصة بعد أن أصبح من الضروري أن يكون للمدرسة التربوية رسالة واضحة، تعبر عن رؤيا مشتركة لأهدافها وتطلعاتها، ويشترك الطلبة والمعلمون فيها وفي بلورتها، وتأخذ على عاتقها تنفيذ برامج رعاية الطلبة المبدعين. وتظهر بوضوح ما تركز عليه المدرسة وما تسعى لتحقيقه، وما تهتم باحترامه وتقديره، فيكون للعاملين فيها، من إداريين ومعلمين وطلبة ومجتمع محلي توقعات واضحة عن الأدوار التي عليهم تأديتها والجهود التي يجب أن يبذلونها، وأنواع السلوك التي تتقبلها المدرسة، والتي ترفضها.

ومن المؤشرات الدالة على الإبداع أيضا العمل بأسلوب ديمقراطي، حيث أن العمل بالأسلوب الديمقراطي داخل المدرسة يشعر العاملين فيها خاصة المعلمين بأنهم جزء من النظام المدرسي، وأنهم أسرة واحدة تحكمها أهداف التربية وغاياتها، كما يجب على مدير المدرسة المبدع إيجاد جو من المرونة لا يعاقب فيه المعلمون على الأخطاء في الحكم، وتتقبل وجهات

النظر المعارضة، على أنها مشاركة في نمو الجماعة. وتجعل المعلمين يقومون بعملية التعرف إلى المشكلات التي يجب أن تكون الجماعة عاكفة على حلها، وتشارك في تحديد الأهداف وطريقة تنفيذها، وتعمل على أن يكون المعلمون مسؤولين أمام الجميع، لا أمام المدير، وتشجيع أعمال اللجان حيث يعمل المعلمون و المديرين متعادلين في فريق واحد (السعدية، 2011: 41).

مقومات إدارة الإبداع و دورها في تحسين مستوى الأداء الإداري

حيث أن موضوع البحث يتعلق بشكل مباشر بدور إدارة الإبداع في تحسين الأداء الإداري، و بعد أن تم تناول المواضيع والقضايا الأساسية لمفهوم الإبداع الإداري فإن الربط بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي يتطلب التركيز على ما يلي :

أولاً: التدريب: يعد التدريب أحد أهم العوامل و الأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصاً أن المؤسسات التعليمية على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة ، مما يتطلب من المؤسسات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري و إعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مداراة من قبل فرق ومجموعات العمل. ونظراً للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة ،مما أحدث تغييرات جذرية و كبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظاً على مستوى أداءه ، فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه و قدراته لمواكبة التطورات الحديثة (ديسنزو، 2005، Decenzo).

وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وضمان استمرارية الأنشطة والأعمال اليومية، بينما تهدف البرامج التدريبية الإبداعية إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للمنظمات (هيجان، 1999: 76).

ومما سبق ترى الباحثة أن التدريب له مكانته الهامة في تعزيز الأداء الإبداعي، من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية، و تحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تحسين

وتطوير في مهارات الموظفين وتطوير أنماط السلوك لديهم، إضافة إلى دور التدريب الفاعل في حل المشاكل بطرق إبداعية.

ثانياً: المهارات الفردية: يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف كمقوم من مقومات الإبداع الإداري عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه. حيث أن المهارات المتعددة للموظف توفر له الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة و فاعلية عالية تسهم في إثراء و صقل مهارات وخبرات الموظف. وفي نفس الإطار وضع "لوفلاس" نموذجاً لتحفيز الإبداع من خلال دراسته القائمة على التعرف على دور المدير في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث و التطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين هما: القدرة، والدوافع، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز الموظفين على الإبداع (السويدان، 2003: 47).

ومما سبق **تلاحظ الباحثة** بأن تنوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية، كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجههم، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد، وهي التي تقدم الحافز لديه للتعامل مع المشكلة و مواجهتها و إيجاد الحل الأفضل لها.

ثالثاً: الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية، التي تقدم لهم تشجيعاً على مواصلة الإبداع في إدارة أعمالهم وتدريبهم.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد و تطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. حيث يعتبر غياب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999: 78).

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، و إلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع و تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، و ذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات و مجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله(السويدان،2003 : (48).

رابعاً: نمط القيادة: بما أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة التي تواجهها من خلال مساعدتها في مواجهة المشاكل المعاصرة و التحديات المستقبلية، بما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشاكل، فإن المنظمات على اختلاف مهامها وأشكالها يجب على قياداتها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل والعمل على توظيف المنهج الإبداعي في حل المشاكل التي تواجههم . (عبد الحليم واخرون، 2008: 167)

والمنتبع لأدبيات الإبداع الإداري يجد أن هناك شبه إجماع من قبل الباحثين والمختصين بمجال الإبداع الإداري بأن قدرات الموظفين والمرؤوسين الإبداعية مرتبطة بطبيعة ونمط القيادة السائد في المنظمة. فالقيادة لهم التأثير الكبير على تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل، والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم حيث يمكن للقيادة أن يشجعوا على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع وإفساح المجال أمام مرؤوسيهم لوضع وتحديد الأهداف أو المشاركة بها على الأقل. فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويتشبث بالمفاهيم والإجراءات التقليدية ولا يلقي بالاً للتجديد. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدداً في منهجية تفكيره وإشرافه ورقابته فقط، بل عليه أن يشجع على التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى الأفكار الجديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم و مناقشتهم فيها، و الإعلان عنها وإبلاغ الآخرين بها،

وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، إضافة إلى تكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها و تطبيقها، مع تقديم العون المادي والمعنوي المطلوب له (عيد، 2008 : 154).

وتخلص الباحثة أخيراً بعد عرض هذا الإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة، أن القيادة الإدارية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء الموظفين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات التربوية منهجية تعنى في تحسين العمل القيادي، من خلال إيجاد أنظمة تتعامل بموضوعية مع الأفراد وتتبادل الرأي وترسخ الثقة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين و مديريهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين على أعمالهم وإنجازاتهم ، و يحقق ما تسعى له المنظمات من خلال توافر المناخ التنظيمي الملائم للحصول على الأداء الإبداعي الذي يحقق أهدافها و يساعدها على النمو والتطور والإزدهار.

ثانياً: الدراسات السابقة

كثيرة هي الأدبيات التي تتناول الإبداع أو إدارة الإبداع، وهناك دراسات تعرضت إلى الإبداع الإداري من منظور تربوي، وهنا سوف يتم إستعراض أهم تلك الدراسات وذلك بتقسيمها إلى قسمين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية

وتقسم إلى موضوعين أساسيين وهما:

1. الدراسات التي تتعلق بإدارة الإبداع

دراسة الجعافرة (2013) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري والعلاقة

بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وإلى معرفة الإختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي وتكوّن مجتمع الدراسة - وهو عينتها - من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظة للفصل الثاني من العام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم (271) فرداً، استجاب منهم (225) فرداً، وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري، أن الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة، اقل من 5 سنوات. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.

دراسة عابنة والشقران (2013) بعنوان "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة

التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد"، وهدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الخبرة العملية والمديرية والمسمى الوظيفي، وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع القادة التربويين في المحافظة للعام الدراسي 2011/2010، ولبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم تطوير استبانة تكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: تطبيق الإبداع، وتشجيع وتبني الإبداع، وأساليب العمل، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي.

دراسة الحارثي (2012) بعنوان "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و أبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والوكلاء، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، ومكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المحافظة والبالغ عددهم (298) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المعتمدة، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي، وأن تقديراتهم لمعوقات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي، وأن تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي.

دراسة شقورة (2012) بعنوان "إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وفي الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، والتخصص في الثانوية العامة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (5303) فرداً، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (522) فرداً. وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيداً بوزن نسبي 76.4% وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات النوع (ذكر/أنثى) وسنوات الخدمة، والتخصص في الثانوية العامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لمتغير المنطقة

التعليمية لصالح مجموعتي خانيونس ورفح، ولتغيير المؤهل العلمي ولصالح مجموعة الدراسات العليا.

دراسة الحويلة والحويلة (2009) بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع الإداري". هدفت هذه الدراسة إلى كشف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حسب متغير الخبرة، إلا أنه توجد فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى. وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بضرورة قيام مديري ومديرات المدارس بسلكيات إبداعية تسهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارسهم، وذلك من خلال العمل على تكريم المتفوقين من الطلبة، وتفعيل عملية الإتصالات الإدارية بينهم وبين المعلمين والطلبة واتخاذ قرارات تركز على تشجيع الإبداع لدى المعلمين والطلبة، مع الأخذ بالأفكار والأعمال الإبداعية التي يبتكرها المعلمون والطلبة.

دراسة الشراري (2008) بعنوان (دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم)، وقد هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة

الطبقية العشوائية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي و استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الإجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

دراسة بلواني (2008) بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديريها"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل، كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة في تنمية الإبداع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات في المحافظات للعام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم (429) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة بلغ عددها (215) فرداً، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديراتهم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديراتهم تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

دراسة اليحيوي (2007) بعنوان "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة". تمت الدراسة في المملكة العربية السعودية وهدفت التعرف على الإبداع

الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة من حيث مدى توافر مقومات (عناصر الإبداع) لدى المديرات، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع لدى المديرات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ (111) مديرة ووكيلة، و(1185) معلمة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني باستخدام الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ترى المديرات والمعلمات أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة. واتفق المديرات والمعلمات على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توافراً لدى المديرات مواصلة الاتجاه (الهدف) وافتها توافراً التحسس للمشكلات. يرى أفراد عينة الدراسة ان المديرات تمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة. ترى المديرات والمعلمات أن ممارسة المديرات الإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية.

2. دراسات تتعلق بالأداء الإداري

دراسة رضوان (2013) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي ودرجة الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كليات وأقسام التربية الرياضية باختلاف درجاتهم العلمية والأكاديمية والبالغ عددهم (85) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 41 فرداً، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم تصميم استبانة من جزئين؛ الأول: لقياس الرضا الوظيفي، تكون من (33) فقرة موزعة على (5) محاور، أما الجزء الثاني: لقياس الإبداع الإداري، تكون من (10) فقرات، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة إبداعهم الإداري جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

دراسة القرشي (2013) بعنوان " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية

والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الطائف، والبالغ عددهم (160) فرداً، حيث استجاب منهم (147)، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم استخدام استبانة، تكونت من محورين، تضمن الأول البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، أما الثاني فتضمن بعدين؛ الأول: يقيس واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وتكون من (28) فقرة، أما البعد الثاني: يقيس إسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وتكون من (29) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأشارت النتائج إلى أن تقدير أفراد المجتمع لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت تقديراتهم إلى أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية والفنية، والمالية، والبيئية والبشرية كانت بدرجة مرتفعة، بينما كانت بدرجة متوسطة في حل مشكلات المباني والتجهيزات.

دراسة العيثاوي والكواري (2011) بعنوان " دور الإبداع الإداري في استراتيجية

تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم من وجهة نظر المعلمين في قطاع التعليم، وإلى الاختلاف في وجهات نظرهم حول واقع الإبداع الإداري ومعيقاته تبعاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر للعام (2008) من معلمين، وإداريين، ومديرين، وقيادات إدارية عليا بالمجلس والبالغ عددهم (2969) فرداً، واختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (890)

فرداً، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم تطبيق استبانة عليهم بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها، كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي.

دراسة خلف (2010) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء

الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، وقد هدف الباحث من هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة على مستوى الأداء الإبداعي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم استرداد عينة الإسترداد الشامل، حيث مثلت العينة المجتمع كاملاً وتم استرداد (45) استبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.7) %، كما يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.9) %، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لمتغيرات: (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

دراسة أبو جامع (2009) بعنوان "الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في وزارة

التربية و التعليم الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وفي الإختلاف

في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والإقليم، والمؤهل التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الوزارة خلال العام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم (17094) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) فرداً، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) فرداً، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) فرداً، وقد تم اختيارهم وفق إجراءات علمية، كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء : الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، وتكون من (27) فقرة موزعة على ستة مجالات، أما الجزء الثالث: فكان لقياس درجة الإبداع الإداري وتكون من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتوصلت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاكهم المقدره الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل التربوي والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ولصالح المؤهل والمتدرب، ولمتغير الإقليم لصالح إقليم الوسط ، كما دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير المركز الوظيفي أكثر امتلاكاً للقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً، وأنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

دراسة العجلة (2009) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري

القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في بعض مؤسسات قطاع غزة، وعلاقة هذا الإبداع بأداء المديرين و العاملين في الوزارات بقطاع غزة. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، وتم توزيعها على أساس طبقي حيث كانت العينة تساوي (371) مديراً تمثل مجتمع يساوي (1135) مديراً من العاملين في وزارات قطاع غزة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة

بدرجة مرتفعة ، واقع الابداع الإداري بوزرات قطاع غزة بشكل عام مقبول ، وأن عملية تقويم الأداء بوزرات القطاع لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الوزارة والموظف معا .

الدراسات الأجنبية

دراسة ريشيو (Riccio,2010) وهي بعنوان "إدارة المواهب في التعليم العالي لتطوير قادة المستقبل في إدارة الجامعات والكليات الخاصة".هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الإستمرارية و البقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل الرؤية والإلتزام والقيادة والإبداع عند القادة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الإبداع وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع منهج شامل لتطوير الابداعات، كذلك توصلت إلى عرض نموذج اجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية و العاملين بالتربية و التعليم بشكل خاص.

دراسة شين وأرئي (Chen and Aryee, 2007) وهي بعنوان "أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري و الولاء التنظيمي" ، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري و رفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة و اعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

أما دراسة سويشل (Sweeshel, 2007) فهذهت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقتة بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (17) كلية جامعية وجامعة إسبانية ،وزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة ،حيث خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الابداعية تقدر أعمال العنصر البشوي وتتمناها اكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي ترتكز على العمليات التي تعتمد التطوير المستمر، وأن الجامعات التي تتبنى نماذج التطوير المستمر ، تتماشى اكثر مع الإبداع وتتبنى سياسة إبداعية ناجحة .

وأجرى أوهانجيا (Ohanjia 2007) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ودراسة مستوى معنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات أمريكية في ولاية تكساس الأمريكية، وتألفت عينية البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم اسبانه من تطوير الباحث. وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها مستوى الأداء الوظيفي، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد .

دراسة ترويمان (Toremén,2003) وكان موضوعها حول أهم الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المدير المبدع لإيجاد بيئة إبداعية في المدرسة، وقد أجريت الدراسة في منطقة جوهانسبرغ في جنوب افريقيا، و قد استخدمت الأدبيات النظرية في هذه الدراسة ، حيث اعتمد المنهج الوصفي الوثائقي، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن أهم ما يساعد المدير على إيجاد بيئة إبداعية هو التعامل بعدالة داخل المدرسة و التجاوز عن أخطاء المعلمين و هفواتهم ومحاولة إرشادهم نحو الطريق الصحيح، و تفويض الصلاحيات و تبادل الخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية، أيضا كان من أهم النتائج أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال المساعدة و الدعم المقدم من مدير المدرسة.

دراسة ديفيدسون (Davidson,2003) بعنوان هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية؟" ، سعت الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لابعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات العاملين بها ، وتأثير الفروق الفردية على مستوى ادراك العاملين في قطاعات الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها ، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالي لإدراك أبعاد المناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى هذا الإدراك وبين جودة الخدمة المقدمة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمستوى التعليمي ،بينما لم تظهر فروق تعزى للحالة الإجتماعية ومكان العمل والمستوى الوظيفي .

دراسة غوتام (Guatam,2001) بعنوان "تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية و معيقات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو; ماليزيا" ، تناولت هذا الدراسة آلية إنتاج الأفكار الإبداعية والمعيقات التي تقف في وجه الإبداع، وكيف يمكن استخدام التقنيات في تعزيز الإبداع في المنظمات الإدارية في ماليزيا، وقد انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إيجاد الوسائل التقنية التي تساعد على إنتاج الأفكار الإبداعية، ووجدت الدراسة أن من أهم معيقات إنتاج الأفكار الإبداعية هي ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأدبيات و الدراسات حول الموضوع.

دراسة ميدانيا (Medina,2000) بعنوان " القوة الاجتماعية والقيادة الإبداعية المساندة لذلك." هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الإجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية . وشملت عينة الدراسة (132) معلما تم اختيارهم من (18) مدرسة بالإضافة إلى مديريهم في منطقة جنوب كارولينا. واستخدم الباحث أداة قوة القائد الإجتماعية، واستبيان الدعم التقني، وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع ،وأداة الدافعية نحو الإبداع . وكان من أهم نتائج الدراسة أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم، وأن قوة القائد الإجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم النفسي لهم.

دراسة أمابل (Ambel, 1998) بعنوان عوامل تحفيز العمل الإبداعي في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن أستراليا" ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي و تدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن في أستراليا، حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه تتمثل في الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة و تشجيعها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل، وأما العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع فتتمثل مناخ العمل المنافس، والقيود المفروضة على الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم، و عدم عدالة أسلوب التقييم و كفاية الموارد.

دراسة جيزكي (Jezycki, 1997) بعنوان " تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين بلغ (95.4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96). وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي، وكذلك تبين من نتائج الدراسة أن المديرين يتعرضون لضغوطا لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.

دراسة فونتس (Fuentes,1996) ، وتناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في الإبداع و التغيير، وقد استخدمت استبانة وزعت على مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة ، وقد بلغ عدد العينة فوق 500 عينة، إضافة إلى الإستبانة استخدم أيضا المقابلات لجمع البيانات و المعلومات،وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع و التغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة و جوانب الإستفادة منها

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية و أجنبية ، استفادت الباحثة منها في معرفة القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الباحثة منها في اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة فإنه يمكن التعليق عليها على النحو الآتي:

1. يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

2. اهتمت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو جامع(2009) و دراسة العجلة(2009) ودراسة شين وأري(2007) ودراسة أمابل(1998) ، بدراسة المنظمات و المنظمات الحكومية كالوزارات و البنوك التجارية و غيرها، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي درست درجة إدارة الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .
3. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العجلة(2009) من حيث تطرقها إلى درجة الإبداع الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي.وكذلك مع دراسة الحويلة(2009) واليحيوي(2007) من حيث دراسة مستوى الإبداع في المدارس .
4. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة اليحيوي(2007) و دراسة العجلة(2009) و دراسة بلواني (2008) من حيث تطرقها لمقومات الإبداع الإداري من حيث: التحسس لمشكلات، الطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الإتجاه نحو الهدف.
5. اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة عدا دراسة بلواني(2008) ودراسة شقورة(2012) ودراسة خلف(2010) من حيث البيئة التي درستها، وذلك لأن البيئة الفلسطينية مميزة بسبب الأوضاع والظروف غير المستقرة.
6. اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة شين وأري(2007) من حيث تطرقها لموضوع التفويض الإداري باعتباره أحد الأساليب الإدارية التي تعمل على تعزيز الإبداع الإداري، وكذلك دراسة خلف(2010) حيث درست أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ، بينما تطرقت الدراستين إلى توضيح أثر إدارة الإبداع على الاداء الإداري.
7. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة.
8. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أما جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة فهي على النحو التالي:

- 1- تكوين تصور شامل و متكامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، و أهميتها ومنهج الدراسة المستخدم، إضافة إلى إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة.
- 2- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات السابقة، لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن الإبداع الداري والأداء الوظيفي من حيث: مقومات الإبداع الإداري، و مراحل عملية الإبداع الإداري، و أهم الأساليب الإدارية المتبعة لتحقيق الإبداع الإداري في المنظمات الفلسطينية.
- 3- أوضحت الدراسات السابقة أن عملية الإبداع الإداري أسلوب لحل المشاكل وأن عملية تحسين الأداء يركز على عدة عمليات (دراسة القرشي(2013)، ودراسة غوتام(2001).
- 4- أوضحت الدراسات السابقة معوقات الإبداع الإداري و التي تؤثر سلبا في أداء العاملين المديرين و حل هذه المشاكل و تجنبها بطرق إبداعية (دراسة أمابل(1998) ، دراسة اليحيوي(2007)، ودراسة غوتام(2001).
- 5- أشارت الدراسات السابقة إلى خصائص المناخ التنظيمي للإبداع، و العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي و تعيقه (دراسة رضوان(2013)، دراسة أمابل(1998).
- 6- أوضحت الدراسات السابقة خصائص الإبداع الإداري والمهارات اللازمة للمديري والأفراد على المستوى الفردي و الجماعي (دراسة اليحيوي(2007)، ودراسة غوتام(2001).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداء

إجراءات الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

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 في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة حيث أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة معلمي /ات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (17294) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم وفق إحصائيات العام الدراسي 2014/2015.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (380) من معلمي/ات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وقد اختارت الباحثة العينة وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة، والتي جرى عليها التحليل الإحصائي (322) إستبانه، وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة، والجدول (1) الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	عدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	118
	إناث	204
	المجموع	322
المؤهل العلمي	دبلوم	37
	بكالوريوس	255
	دبلوم عالٍ أو ماجستير فأعلى	30
	المجموع	322
العمر	30-20	65
	40-31	139
	50-41	81
	أكثر من 50	37
	المجموع	322
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	54
	من 5-10 سنوات	106
	أكثر من 10 سنوات	162
	المجموع	322

يتضح من الجدول (1) السابق أن 63,4% من عينة الدراسة من المعلمين إناث، و 36,6% منهم ذكور وكذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين من المعلمين من حملة شهادة البكالوريوس بلغت النسبة 72,2% من العينة، وأن 18,5% منهم من حملة شهادة الدبلوم، في حين بلغت نسبة الحاصلين منهم على درجة دبلوم عالٍ فأعلى 9,3%، ويتضح من الجدول أيضاً أن 43,2% من عينة الدراسة من عمر 31-40، و 25,2% بعمر 41-50، و 20,1% بعمر 20-30، و 11,5% بعمر أكثر من 50، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فأن 50,3% من المبحوثين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات، و 32,9% منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، ومنهم 16,8% أقل من 5 سنوات.

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري والأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت الاستبانة من:

القسم الأول: شمل مقدمة الإستبانة، 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 الاجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وطمأننة المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وكذلك شمل معلومات عامة (المتغيرات الديموغرافية)، وقد دخلت كمتغيرات مستقلة في البحث، وهذه المتغيرات هي متغير الجنس، والمؤهل العلمي، و العمر، وسنوات الخبرة في العمل.

القسم الثاني: تكون هذا القسم من (30) فقرة ، قامت الباحثة في هذا القسم بدراسة المحور الأول المتعلق بإدارة الإبداع، وقد احتوى على أربعة مجالات ذات صلة بكل محور، حيث كانت مجالات محور إدارة الإبداع هي: مجال الأصالة (1-7) ومجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية (1-7)، ومجال الحساسية للمشكلات (1-8)، ومجال الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه (1-8).

القسم الثالث: تكون هذا القسم من (21) فقرة، تتعلق بدراسة مستوى الاداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم تقسيم الفقرات كالاتي: البناء التنظيمي (1-5)، الإتصالات الإدارية (1-5)، أنظمة وإجراءات العمل (1-6)، ونمط القيادة (1-5).

وقد جاءت كل فقرة من فقرات الإستبانة لتقيس بعداً محدداً من أسئلة الدراسة، وتم تقسيم مستويات الإجابة على هذه الفقرات إلى خمسة مستويات حسب نموذج ليكرت الخماسي، بعد أن اعتمدت الباحثة هذا المقياس، وأعطيت فقرات المجالات لكل من إدارة الإبداع وواقع الأداء

الوظيفي الدرجات التالية: موافق بشدة: وأعطيت خمسة درجات، موافق: وأعطيت أربعة درجات، محايد: وأعطيت ثلاثة درجات، معارض: وأعطيت درجتان، معارض بشدة: وأعطيت درجة واحدة. ولتحديد فترات محكات الحكم تم استخدام طول الفئات لحساب ذلك، وحسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على المسافات المتساوية فان طول الفئة كان (0.8) لذلك جاءت محكات الحكم على المتوسطات كما يلي:

من (1) - (أقل من 1.79) وتعني أن مستوى الإبداع منخفض جدا.

من (1.8) - (2.59) وتعني أن مستوى الإبداع منخفض.

من (2.6) - (3.39) وتعني أن مستوى الإبداع متوسط

من (3.4) - (4.19) وتعني أن مستوى الإبداع مرتفع.

من (4.2 فأكثر) وتعني ن مستوى الإبداع مرتفع جدا.

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 أعضاء من الهيئة التدريسية في جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (2) أسماء أعضاء لجنة المحكمين الذين أدلوا بملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات، هذا وقد أجريت العديد من التعديلات، وتم حذف بعض العبارات وبعض الكلمات وإحلال أخرى بدلاً منها، وتم الأخذ بتوصياتهم وتم إدراج ملحق الإستبانة قبل التعديل الملحق رقم (1)، وكذلك الإستبانة بعد التعديل الملحق رقم (3).

ثبات الأداة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحليل الإستبانة على برنامج (spss) واستخراج البيانات الإحصائية ومناقشتها. حيث تم حساب معامل الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ

ألفا (*CronbachsAlpha*) لكل مجال من مجالات الدراسة، وللأداة ككل، حيث بلغ ثبات المحور الخاص بإدارة الإبداع الإداري ككل (0.94)، وللأبعاد (0.85-0.71)، وبلغ ثبات المحور الخاص بالأداء الإداري ككل (0.85) وللأبعاد الخاصة به (0.82 - 0.89)، بينما بلغ الثبات الكلي للأداة ككل (0.96)، والجدول (5) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه القيم جيدة ومقبولة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2): معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المحور	المجال	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الإبداع الإداري	الأصالة	0.85	7
	الطلاقة	0.86	7
	الحساسية للمشكلات	0.87	8
	الإتجاه وتركيز الإنتباه	0.71	8
	الثبات الكلي لدرجة إدارة الإبداع	0.94	
الأداء الإداري	البناء التنظيمي	0.67	5
	الإتصالات الإدارية	0.81	5
	أنظمة وإجراءات العمل	0.80	6
	نمط القيادة	0.82	5
	الثبات الكلي لدرجة الأداء الإداري ككل	0.85	
	الثبات الكلي للأداة	0.96	

يشير الجدول (2) أن معاملات الثبات والإتساق الداخلي لمحوري الأداة ومجالاتها تراوحت بين (0.67-0.96) للأداة، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث.

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.
- إعداد أداة البحث (الاستبانة)، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وتبويبها.
- معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- الوصول الى 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:

- الجنس وهو فئتان : (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات : (دبلوم، بكالوريوس دبلوم عالٍ أو ماجستير فأعلى).
- العمر وله أربع مستويات: (من 20-30، 31-40، 41-50، أكثر من 50 سنة).
- سنوات الخبرة في العمل ولها ثلاثة مستويات: (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع

ويشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة المتعلقة بالتعرف الى مستوى الإبداع الإداري والأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

المعالجات الإحصائية

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

- الإحصاء الوصفي متمثلا بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المتغيرات.

- إختبار (ت) لعينة واحدة (one Sample t-Test).

- إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Tests)

- معادلة كرونباخ ألفا لقياس الإتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحاور الدراسة والفقرات المكونة لكل محور.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: "ما مستوى الإبداع الإداري والأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"

وللاجابة عن السؤال الأول تم تحليل البيانات التي جمعت من العينة وأن وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس محافظات الشمال حول مستوى إدارة الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات فيها بصورة عامة ولمختلف المجالات جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات (3.83) والانحراف المعياري (0.47)، ويبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المحور الأربعة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الإبداع الإداري والأداء الإداري لدى مديري مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	إدارة الإبداع	3.87	.47	مرتفع
2	الأصالة	3.98	.54	مرتفع
3	الطلاقة	3.90	.69	مرتفع
4	الحساسية	3.82	.55	مرتفع
5	الإحتفاظ بالإتجاه	3.79	.45	مرتفع
6	الأداء الإداري	3.93	.48	مرتفع
7	الإجراءات	4.08	.49	مرتفع
8	الإتصالات	4.01	.55	مرتفع
9	القيادة	3.86	.69	مرتفع
10	البناء التنظيمي	3.75	.55	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (3) الخاص بمستوى إدارة الإبداع الإداري والأداء الإداري، ان مجال الإبداع الإداري جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (.47). مما يشير إلى مستوى عالي مجال الأصالة، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (.54). مما يشير إلى مستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال الطلاقة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (.69). وبمستوى مرتفع، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال الحساسية بالمشكلات وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (.55). وبمستوى أيضا مرتفع، في حين جاء مجال الإحتفاظ بالإتجاه بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (.45). وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على مستوى مرتفع لمستوى إدارة الإبداع لدى مديري والمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين، حسب استجابات أفراد العينة. أما بالنسبة لمستوى الأداء الإداري، فإن مجال أنظمة وإجراءات العمل جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (.49). مما يشير إلى مستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال الإتصالات الإدارية وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)

وانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال نمط القيادة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى أيضا مرتفع، في حين جاء مجال البناء التنظيمي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، وبمتوسط أداء إداري لكل المجالات (3.93)، وهذا يدل على مستوى مرتفع لمستوى الأداء الإداري لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب استجابات أفراد العينة.

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample T- Test) لمعرفة مستوى الإبداع والأداء الإداري لدى المجتمع، إذ اختارت الباحثة المعيار (3.4) والمعيار (4.2) كعلامات قطع وذلك للتعرف إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإستجابة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4): اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample T- Test) مقارنة مع المعيار (المتوسط النظري) 4.2 و 3.4 على التوالي.

اختبار (ت) لعينة واحدة									
المعيار = 3.4			المعيار = 4.2			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت				
0.00	321	14.18	0.00**	321	-12.38	.47	3.87	322	إدارة الإبداع
0.00	321	16.15	0.00**	321	-7.29	4.5	3.98	322	الأصالة
0.00	321	10.47	0.00**	321	-7.65	.69	3.90	322	الطلاقة
0.00	321	10.45	0.00**	321	-12.25	.55	3.82	322	الحساسية
0.00	321	11.37	0.00**	321	-16.49	.45	3.78	322	الإتجاه
0.00	321	15.97	0.00**	321	-10.24	.48	3.93	322	الأداء
0.00	321	8.21	0.00**	321	-14.58	.55	3.75	322	البناء
0.00	321	16.78	0.00**	321	-6.09	.55	4.01	322	الإتصالات
0.00**	321	-4.47	0.00	321	21.22	.49	4.08	322	الإجراءات
0.00**	321	-8.74	0.00	321	9.36	.69	3.86	322	القيادة

** مستوى الدلالة عند مستوى $\alpha=0.05$ قيمة (ت) ودرجة الحرية (321)

يلاحظ من الجدول رقم (4) بأن مستوى الدلالة للمحك (4.2) قد جاءت أقل من (0.5) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية بأن مستوى الأبداع الإداري والمجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، والاتجاه) مرتفع جداً، وكذلك مستوى الأداء الإداري ومجالاته (البناء، والإتصالات، الإجراءات، والقيادة)، حيث كانت الدلالة المعنوية مرتفعة جداً، ولأن قيمة (ت) للإبداع والأداء الإداري ومجالاته سالبة فإن الدرجات أقل من المرتفع جداً، لذلك تمت المقارنة بالمحك (3.4)، ونلاحظ هنا أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.00) ولكن قيمة (ت) موجبة، إذن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الإبداع والأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وقد جاء متوسط إدارة الإبداع (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.47) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع إدارة الإبداع من وجهة نظر المعلمين، بينما جاء متوسط الأداء الإداري (3.93) وانحراف معياري (0.48) وهذا يشير إلى درجة مرتفعة لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر إدارة الإبداع و الجنس و العمر و المؤهل و سنوات الخبرة على الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل الإنحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*)، ولفحص العلاقة بين المتغيرات فقد تم استخدام معامل بيرسون (*Pearson Correlation Coefficients*)، والجدول رقم (5) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط (*Coefficients*) بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وبين المتغير التابع.

جدول (5) معاملات مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	الإداء	ادارة الابداع	الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة
الأداء	1	0.76 **	-0.08	-0.06	-0.06**	-0.07
إدارة الإبداع			-0.07	-0.1	0.03	-0.1
الجنس				0.02	-0.01	0.04
العمر					-0.28**	0.64**
المؤهل						-0.22**
الخبرة						

** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (5) قيم معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات سواء المتغيرات النوعية والتصنيفية أو المتغيرات بمحوري الدراسة وهو محور إدارة الإبداع، ويمثل المتغير المستقل ومحور الأداء الإداري ويمثل المتغير التابع، ويوضح أن قيم ارتباط المتغيرات التصنيفية كالجنس والخبرة والعمر والمؤهل مع الأداء الإداري قليلة جدا وتتراوح ما بين (0.06 - 0.08)، وكذلك فإن ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها يعتبر ضعيف، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين هذه المتغيرات وإدارة الإبداع والجنس ما بين (0.01 - 0.07)، إلا أنه يلاحظ أن هناك ارتباط ضعيف إلى متوسط نسبيا ما بين متغير العمر والمؤهل والخبرة وبلغت قيمة الارتباط بينها حوالي (0.28 - 0.64)، بينما ارتبط متغير المؤهل مع الخبرة بعلاقة ضعيفة نسبيا وبلغت حوالي (0.22)، بينما متغير إدارة الإبداع فإنه يرتبط مع الأداء الإداري بشكل قوي تقريبا وبلغت قيمة الارتباط (0.76) وذلك يدل على وجود علاقة قوية بين هذه المتغيرات.

وبناءً على المعطيات من جدول معاملات الارتباط قامت الباحثة باختبار الفرضيات بواسطة إختبار الإنحدار المتعدد بطريقة الادخال المتدرج (*stepwise*) وذلك من أجل دراسة تأثير أي المتغيرات المستقلة التي تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع، ولاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار بالمتغير التابع، وذلك من خلال نموذجين، النموذج الأول يبين أثر إدارة الإبداع على الأداء الإداري، والنموذج الثاني يبين أثر إدارة الإبداع مع المؤهل على الأداء الإداري، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

جدول (6) نتائج تحليل القوة التفسيرية والإرتباط والخطأ المعياري والتقديرى للمتغير التابع على الأداء الإداري.

النموذج	المتغيرات الداخلة	R قيمة ر	R Square معامل التحديد	R adjusted قيمة معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
1	إدارة الإبداع	.757	0.57	0.57	0.31
2	إدارة الإبداع، المؤهل	.762	0.58	0.58	0.31

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ في المتغير التابع هي إدارة الإبداع والمؤهل أن قيمة عامل التحديد (مربع R^2) (0.58) وقيمة معامل التحديد المعدل (R_{adj}) (0.578). كما هو موضح في الجدول التالي رقم (7) لكل من المتغير إدارة الإبداع والمؤهل، وبلغت قيمة الخطأ المعياري المقدر حوالي (0.31)، وهي نسبة تدل على فعالية النموذج حيث أنها كلما قلت كان أفضل. وللتأكد من صلاحية النموذج قامت الباحثة بإجراء إختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول رقم (7) يوضح نتائج تحليل التباين للنموذجين 1 و2 والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة F المحسوبة:

جدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج.

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الإبداع	الانحدار	42.32	1	42.32	3430.7	00 _b 0.
	المتبقي	31.44	320	.098		
	المجموع	73.77	321			
إدارة الإبداع والمؤهل	الانحدار	42.84	2	21.42	220.95	0.00c
	المتبقي	30.93	319	.10		
	المجموع	73.77	321			

يبين تحليل تباين الإنحدار الذي من خلاله يتم اختبار دلالة F عند درجة الحرية (2,319) تساوي (220.95) وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وكما ونلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على أن معادلة الإنحدار جيدة، ويعني أن المتغيرات المستقلة التي دخلت المعادلة تفسر نسبة (58%) من تباين المتغير التابع.

ونلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لنموذج الإنحدار، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية وتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى صلاحية النموذج، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك أنه يوجد هناك ارتباط بين المتغيرات في النموذج الأول إدارة الإبداع و الأداء الإداري، وكذلك الأمر في النموذج الثاني أن هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة (إدارة الإبداع والمؤهل) والمتغير التابع (الأداء الإداري). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة إدارة الإبداع والمؤهل والمتغير المستقل الأداء الإداري.

جدول (8): نتائج جدول المعاملات

النموذج	المتغير	B	الخطأ المعياري	$Beta$	قيمة T	مستوى دلالة T	VIF
1	الثابت	0.95	0.14		6.60	0.00	
	إدارة الإبداع	0.77	0.04	0.76	20.75	0.00	1.00
2	الثابت	1.12	0.16		6.98	0.00	
	إدارة الإبداع	0.77	0.04	0.76	20.96	0.00	1.00
	المؤهل	-0.09	0.04	-0.08	-2.31	0.02	1.00

نستنتج من جدول رقم (8) لنتائج معاملات تحليل الإنحدار بأن مستوى الدلالة لثابت الإنحدار والمتغيرات المستقلة إدارة الإبداع والمؤهل هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويوجد علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء الإداري.

كما نلاحظ أيضا من الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط في النموذج الثاني بين المتغير المستقل إدارة الإبداع والأداء الإداري حوالي (0.77) وأنه يرتبط بعلاقة قوية موجبة، بينما معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني وهو المؤهل والأداء الإداري حوالي (0.08) وهو يرتبط بعلاقة عكسية مع الأداء. وتصبح معادلة الانحدار :

الأداء الإداري = الحد الثابت + معامل الارتباط للمتغير الأول * قيمة المتغير الأول + معامل الارتباط للمتغير الثاني * قيمة المتغير الثاني.

$$Y = a + B1 X1 + B2 X2$$

$$Y = (1,116) + (0.76) X1 - (0.08) X2$$

وهذه المعادلة توضح معادلة خط الانحدار لمعامل بيرسون بين المتغيرات ، الأول وهو إدارة الإبداع ، والمتغير المستقل الثاني المؤهل على المتغير التابع الأداء الإداري. حسب النموذج الثاني.

مما يعني أن المتغيرات المستقلة (التفسيرية) إدارة الإبداع والمؤهل استطاعت أن تفسر ما نسبته (57.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الإداري والباقي (42.2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

وجدير بالذكر أن المتغيرات المستقلة الأخرى (الجنس والعمر وسنوات الخبرة) قد خرجت من اختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث أنه لا يوجد أي ارتباط بينها وبين المتغير التابع أو أن الارتباط كان غير معنوي. ويبين الجدول رقم (9) هذه المتغيرات ومستوى الدلالة لكل متغير.

جدول (9): للمتغيرات الخارجة من نماذج معادلات الإنحدار الخطي للنموذجين 1 و2

النموذج	المتغيرات	مستوى الدلالة
1	الجنس	0.44
	العمر	0.67
	المؤهل	0.02
	الخبرة	0.73
2	الجنس	0.43
	العمر	0.83
	الخبرة	0.86

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن مستوى الدلالة للإرتباط مع المتغير التابع أكبر من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية جزئياً والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرات المستقلة (الجنس والعمر والخبرة) والمتغير التابع الأداء الإداري.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ولفحص فرضيات الدراسة قامت الباحثة باختبار الإنحدار الخطي المتعدد حيث استعبدت متغيرات (العمر والجنس والخبرة) من ضمن المتغيرات ذات الأثر على المتغير التابع، وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الإستجابات لأفراد العينة نحو الأداء الإداري وإدارة الإبداع لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (العمر، والجنس، والخبرة)

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المعلمين في المحافظات الشمالية في واقع الإبداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - ماجستير فأعلى).

ولفحص الفرضية قامت الباحثة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل

التباين الأحادي (*anova*) ويبين الجدولين (10 و 11) النتائج:

جدول (10): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإدارة الإبداع والاداء الإداري حسب متغير المؤهل

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
0.08	0.48	4.03	37.00	دبلوم	متوسط الأداء
0.03	0.47	3.91	255.00	بكالوريوس	
0.10	0.56	3.91	30.00	ماجستير فاعلي	
0.03	0.48	3.93	322.00	المجموع	
0.08	0.49	3.83	37.00	دبلوم	متوسط الإدارة الإبداع
0.03	0.46	3.88	255.00	بكالوريوس	
0.11	0.58	3.90	30.00	ماجستير فاعلي	
0.03	0.47	3.87	322.00	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (10) أنه يوجد فروق ظاهرية في متوسطات الإستجابة على

متغير المؤهل على كل من الأداء وإدارة الإبداع، ويلاحظ أن متوسط فئة المؤهل (الدبلوم)

حصلت على أعلى متوسط على محور الأداء الإداري، بينما متوسط فئة المؤهل (ماجستير

فاعلي) حصلت على أعلى متوسط على محور إدارة الإبداع ، ولمعرفة دلالة هذه الفروق،

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الاحادي (*one way anova*) ويبين الجدول رقم (11)

النتائج لاختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسطات الإستجابة على كل من إدارة الإبداع والأداء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.42	0.88	0.20	2.00	0.40	بين المجموعات	متوسط الأداء
		0.23	32.00	73.36	داخل المجموعات	
			321.00	73.77	المجموع	
0.81	0.21	0.05	2.00	0.09	بين المجموعات	متوسط إدارة الإبداع
		0.23	319.00	71.73	داخل المجموعات	
			321.00	71.82	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (11) أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الإستجابات لأفراد العينة نحو الأداء الإداري وإدارة الإبداع لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل.

تخلص الباحثة بنتيجة من تحليل البيانات سالفة الذكر إلى أن مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لديهم إدارة إبداع و كذلك إبداع إداري من وجهة نظر معلمهم و معلماتهم، وهذا بالضرورة يجب أن ينعكس على العملية التعليمية / التعلمية، ورفع مستوى كفاية الأداء لدى المعلمين بتلك المدارس مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية و أكاديمية حسنة تنعكس صورتها الإيجابية على الطلبة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل إستعراضاً لأهم الإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة التي بحثت في "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وكذلك الوصول إلى توصيات تربوية بناءً على توصيات الدراسة .

تم فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بواسطة تحليل الإنحدار الخطي المتعدد حيث تم تحليل نموذجين الأول يحلل أثر الإبداع الإداري على الأداء و النموذج الثاني يتعرض لتحليل أثر الإبداع الإداري مع متغير المؤهل على الأداء الإداري، وخرجت بقية المتغيرات من النماذج وهنا نتعرف إلى دور هذه المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة.

اشتملت الدراسة على سؤالين ذو محورين أساسيين و أربعة فرضيات، توصلت الباحثة من خلال تحليل ما ذكر إلى الإستنتاجات كما هو آت:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها

أولاً: أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بمتوسط (3,87) و بنسبة (77,4%). وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة في إدارة الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، إلى مدى إهتمام المديرين في إدارة الإبداع، حيث تشير النتائج إلى أهمية إدارة الإبداع إذ يعتبرها المديرين من ضمن الأولويات التي يهتمون بها في تطوير العملية التربوية في المدارس وهذا أظهرته الفقرة رقم (5) في مجال الأصالة إذ كان المتوسط الحسابي لها مرتفعاً حيث بلغ (0.79)، فمديري المدارس يقومون بأدوار كبيرة في حل المشكلات و إبتكار أفكار جديدة و تبني الأفكار الإبداعية و الأساليب الجديدة ودعمها

حيث حصلت الفقرة التي تنص على أنه يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (0.81). وهذه النتيجة تعكس دورها في إبراز مهارة المدير في إدارة الإبداع. وتجعل المدير أكثر حرصا على إبراز المخرجات و تحسين بيئة التعليم- التعلم، إذ أن دور المدير يذهب إلى أبعد بكثير من النواحي الإدارية فهناك إهتمام كبير في إحتضان الأفكار الجديدة و تبني الآراء التي من شأنها أن تعزز الإبداع في المدرسة. كذلك تعزو الباحثة إرتفاع هذه النسبة إلى أن المدير يعتبر رأس الهرم الإداري في المدرسة وهو أحد العناصر الأساسية والهامة في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فهو له الأثر الأكبر على الإبداع في المدرسة، لذا يحظى دور المدير بأهمية كبيرة في إدارة الإبداع و هذا ما تبين في الدراسة من خلال المعطيات البيانية السابقة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بلواني (2008) التي أشارت إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في مدارس الحومية في شمال فلسطين. كذلك إختلفت هذه النتيجة مع دراسة البيحيوي(2007) التي أشارت إلى أن المديرات والمعلمات يرون أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة.

ثانيا: كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3،98 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على متوسط حسابي بلغ 3،9 بنسبة 78.0% ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3،82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الإحتفاظ بالإنتباه بالمرتبة الأخيرة 3،78 بنسبة 75.7%. وتفسر الباحثة حصول الأصالة على الترتيب الأول إلى أن مديري المدارس لديهم أصالة في إبتكار ما هو جديد، حيث يساهم المدير في إنتاج أفكار جديدة في مجال تطوير الأداء في المدرسة، وكذلك يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل ولديه القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها وقد أظهرت ذلك نتائج الفقرات الدالة عليه في الإستبانة. أما مجال الطلاقة فقد حصل على المرتبة الثانية وتفسر الباحثة ذلك إلى وجود قدرة لدى مديري

المدارس للتعبير عن أفكاره بطلاقة ، وكذلك إمتلاك الحجة والقدرة على الإقناع .أما مجال الحساسية للمشكلات فقد حصل على المرتبة الثالثة وتفسر الباحثة ذلك أن لدى مدير المدرسة قدرة متوسطة على المهارة في حل مشكلات العمل ، وأنه يستغرق وقتا إضافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل . وأخيرا يأتي مجال الإحتفاظ بالإتجاه وتركيز الإنتباه بالمرتبة الأخيره وتفسر الباحثة حصول مجال الإحتفاظ بالإتجاه وتركيز الإنتباه بالمرتبة الأخيره إلى وجود دافع لدى مديري المدارس لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة ولكن بمستوى متوسط، وكذلك قدرة المدير على تحليل مهام العمل بمستوى متوسط أيضا .

ثالثا: أما محور الأداء الإداري لدى مديري المدارس في شمال الضفة من وجهة نظر المعلمين، فقد أخذ مجال أنظمة و إجراءات العمل أعلى نسبة فهو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07 بنسبة 81.6%. وتعزو الباحثة إرتفاع هذه النسبة إلى ما يتصف به المدير من تسهيل الإجراءات للمعلمين و تشجيعهم على تحسين أدائهم وفق مهام محددة ضمن معايير الجودة في إنجاز العمل. أما مجال الإتصالات الإدارية حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,01 بنسبة 80.3%. و تفسر الباحثة ذلك لتمتع المدير بالشخصية المحببة للمعلمين القادرة على التواصل معهم بأسلوب حسن، وتشجيعهم على طرح مبادراتهم الإبداعية دون تردد، وهذا عائد إلى القدرة على التواصل الجيد و الفعال مع المعلمين. ثم جاء مجال القيادة بمتوسط حسابي 3,86 بنسبة 77.2% هو في المرتبة الثالثة. وتفسر الباحثة ذلك بحسب الأسلوب الذي يستخدمه المدير بقيادة فريقة، فالأسلوب الديمقراطي الذي من خلاله يشارك المعلمين في إتخاذ القرار والتوصل إلى ما يفيد العملية التعليمية في المدرسة بتوافق الجميع، أي يفوض المدير الصلاحيات عند الحاجة لذلك. اخيرا جاء مجال البناء التنظيمي حيث حصل على أقل متوسط 3,75 بنسبة 75.00%. و تعزو الباحثة ذلك لوجود المركزية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوي و هنا نقصد وزارة التربية و التعليم العالي، بحيث يتم تحديد الأدوار و إعطاء المدير سقف للتحرك و هذا الأمر أحيانا خارج على نطاق المدير و متناقض مع الأسلوب الديمقراطي السابق الذي يحاول ممارسته المدير المبدع من وجهة نظر المعلمين و المعلمات.

تتفق نتائج هذا المحور (الأداء الإداري) مع دراسة الحويطة (2009) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الأداء الإداري لتحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين. كذلك تتفق مع دراسة الجعافرة (2013) التي أشارت النتائج المتعلقة بالأداء الإداري، أن الأداء الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المعلمين في المحافظات الشمالية في واقع الإبداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغير العمر (20-50 سنة)".

وأظهرت النتائج إلى أنه يوجد فروق ظاهرية في متوسطات الإستجابة على متغير العمر على كل من الأداء وإدارة الإبداع، ويلاحظ أن متوسط فئة العمر (30-20 سنة) حصلت على أعلى متوسط على المحورين. كذلك بينت النتائج حول هذه الفرضية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة نحو الأداء الإداري وإدارة الإبداع لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر.

وتعزو الباحثة هذه التغيرات البسيطة في متوسطات الإستجابة على متغير العمر، إلى أن فئة العمر (20-30) هي فئة تتميز بأنا أكثر ميلاً للتغيير و الإبداع و بالتالي هي التي يمكن أن يكون عندها تحدي أكثر للإدارة. أيضاً هذه الفئة تتمتع بطاقة الشباب و يمكن أن تساهم روح الإبداع ومنطلقاته. وهنا نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة بلواني (2008) التي أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية. كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة شقورة (2012) والتي أشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيد بوزن نسبي 76.4% وأنه لا توجد فروق

ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري. أيضا وافقت دراسة الحارثي(2012) التي أشارت نتائجها إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة(فونتس) والتي إعتبرت أن الإبداع في التربية لا يرتبط بمناخ الحرية والعوامل البيئية المهيأة للإبداع، وأنه يرتبط من ناحية قيمته بدوره في خدمة المجتمع، وأن الإبداع يرتبط بمجالات المعرفة المتخصصة وميوله الشخصية.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتني تنص:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقدير ($\alpha = 0.05$) المعلمين في المحافظات الشمالية في واقع الإبداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي(دبلوم - ماجستير فأعلى)".

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ظاهرية في متوسطات الإستجابة على متغير المؤهل على كل من الأداء وإدارة الإبداع، ويلاحظ أن متوسط فئة المؤهل (الدبلوم) حصلت على أعلى متوسط على محور الأداء الإداري، بينما متوسط فئة المؤهل (ماجستير فأعلى) حصلت على أعلى متوسط على محور إدارة الإبداع كذلك بينت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الإستجابات لأفراد العينة نحو الأداء الإداري وإدارة الإبداع لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- أن حملة الدبلوم عادة هم من كبار السن في الغالب و غير معينين في مخالفة تعليمات الإدارة أو الإصطدام معها و هذه الفئة توافق الإدارة و المدير بكل شيء و ترى فيه مبدعاً.

2- بينما الفئة التي تحمل مؤهل الماجستير فأعلى لا ترى في المدير القدوة الإدارية المبدعة، و أنها قادرة على تجاوزه في كثير من مجالات الإبداع. بشكل عام إتفق المعلمون و المعلمات بمختلف

مؤهلاتهم في النهاية و فوق النتائج الإحصائية على أهمية المدير في إدارته للإبداع ودوره في تشجيع الإبداع الإداري فجميع المستويات العلمية مقتنعة بهذا الدور للمدير .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة بلواني(2008) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha = 0.05$) في تقدير المديرين في قدرتهم على تنمية الإبداع. كذلك تتفق مع دراسة الجعافرة (2013) والتي أشارت نتائجها المتعلقة بالإبداع الإداري، أن الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري تعزى والمؤهل العلمي. أيضا وافقت دراسة الحويلة (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المديرين حسب متغير المؤهل العلمي.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليحيوي(2007) و التي خلصت إلى ضرورة تفعيل دور المديرين في ممارسة الإبداع الإداري، وفق آراء العينة في المدرسة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير المعلمين في المحافظات الشمالية في واقع الإبداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة(5-10)".

وقد أظهرت الدراسة أنه يوجد فروق ظاهرية في متوسطات الإستجابة على متغير الخبرة على كل من الأداء وإدارة الإبداع، ويلاحظ ان متوسط فئة الخبرة (10-5سنوات) حصلت على أعلى متوسط على محور الأداء الإداري، بينما متوسط فئة الخبرة (اقل من 5) حصلت على أعلى متوسط على محور إدارة الإبداع. كذلك بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الإستجابات لأفراد العينة نحو الأداء الإداري وإدارة الإبداع لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع دور المدير في إدارة الإبداع و الإبداع الإداري المتعلق بمتغير الخبرة، تعود إلى السمات الشخصية و القدرة القيادية التي يتمتع بها المدير لطول فترة خدمته وأدائه الإداري، فالخبرة في نظر المعلمين تلعب دورا مركزيا لأن المعلم أو المعلمة الذي مكث في مهنة التعليم مده طويله يدرك دور المدير و أهميته في إدارة الإبداع.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة بلواني (2008) التي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير العينة تعزى إلى متغيرات، وسنوات الخبرة. كذلك تتفق مع دراسة شقورة(2012) التي خلصت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين الإبداع الإداري تعزى لمتغير وسنوات الخدمة.

اختلفت مع دراسة فونتنس(1996) *(Fuentes, 1996)* التي تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في الإبداع و التغيير، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية صفرية، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع و التغيير تعزى إلى متغيرات الخبرة. ربما البيئة التي تمت فيها الدراسة وهي الولايات المتحدة تختلف من حيث الإمكانيات و الخدمات عن البيئة في فلسطين.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المعلمين في المحافظات الشمالية في واقع الإبداع لدى الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس (ذكر وانثى)".

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إستجابة الأفراد على محوري الدراسة إدارة الإبداع والأداء الإداري يعزى لمتغير الجنس ويلاحظ أن متوسط الذكور أعلى من متوسط الإناث في كلا المحورين إدارة الإبداع والأداء الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين و المعلمات ذكور و إناث يرون في المدير هو القائد التربوي القادر على التغيير و إدارة الإبداع، وترى الباحثة أن الجنس لم يقف عائق أمام نظرة المعلم و المعلمة للمدير حسب النتائج التي وردت في دراسته حيث لم تظهر هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس . هذه النتيجة اختلفت عن دراسة بلواني(2008) حيث ترى الأخيرة أن إختلاف طبيعة تفكير كل من الذكر و الانثى حول موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع أوجد فروقا في النتيجة، نظراً للإختلافات في وجهات نظر الجنسين حول طبيعة هذا الدور وأهميته في تنمية الإبداع. كذلك جاء الإختلاف بحيث ترى بلواني أن هذه الإختلافات في تناول كل من الذكر و الأنثى لعملية الإبداع في المدارس، نظراً لإختلاف طرق تنمية الإبداع عند الذكور و الإناث لإختلاف السمات الشخصية لكل من الذكر و الأنثى و التي تؤثر على عملية تنمية الإبداع في المدارس.

ثالثاً: التوصيات

بعد تحليل البيانات حيث تبين أن هناك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس ، النموذج الأول كان للإبداع الإداري ، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي. وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعا .وكذلك تبين أيضا وجود أثرا مرتفعا لإدارة الإبداع على الأداء الإداري.كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تعزى إلى متغيرات(العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وقد خلصت الباحثة بعد مناقشة النتائج و مقارنتها مع الدراسات السابقة إلى

التوصيات الآتية :

1. يجب إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية و التعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل .
2. ضرورة توفير الدعم اللوجستي و المادي لمدير المدرسة ليستطيع تنفيذ خطته نحو إدارة الإبداع و تطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.
3. التركيز على المدير صاحب الرؤية التربوية المبدعة و المؤهلات التي يتصف بها القائد التربوي المبدع، عند إختيار مديري المدارس من قبل الجهات صاحبة الإختصاص وإخضاع المديرين الجدد إلى مراحل تعيين مقيمه ومدرسه .
4. الإهتمام بمعيار المؤهل العلمي كأحد المعايير الأساسية عند تقييم المدير و ليس الأقدمية مثلا كما هو جاري حاليا في نظام وزارة التربية التعليم العالي.
5. يجب مشاركة المديرين في المؤتمرات و الندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية للغير و إكتساب خبرات أخرى. وإجراء المزيد من البحوث و الدراسات التطبيقية التطويرية لمستوى أدائهم.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد، (2009م)، "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الأغبري، عبد الصمد (2008): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و البعد التنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة، بيروت.
- البدري، طارق (2002)، أساسيات علم قيادة الإدارة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- البرجاوي، مولاي مصطفى (2015)، "الإبداع والتربية الإبداعية" مجلة البيت العربي، ع5، ط1، ص45-61.
- بلواني، انجود (2008)، "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الثل، سمير ممدوح (2103)، الإبداع، دار الفكر، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009)، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريسه، مراحل العملية الإبداعية، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الجعافرة صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ". مجلة دراسات، المجلد 40، العدد2، ص:1663-1687.

جلدة، سليم بطرس وآخرون (2006). إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر وللتوزيع، عمان، الأردن.

الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (2012)، "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.

الحويلة، عبد المحسن هادي. الحويلة، محمد هادي(2009)، "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لتعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري" مجلة إتحاد الجامعات العربية ع. 53، المجلد 1، ص: 507-541.

خصاونة، عاكف لطفي (2011). إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال ،دار الحامد، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد (2006) الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

خلف، جمال، محمود الزهراني، يحيى محمد (2012). مهارات التفكير الإبداعي، مكتبة جامعة النجاح الوطنية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

خير الله، جمال (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدليمي، طارق عبد أحمد (2013)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن .

رضوان، محمد،(2013)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 27، اع. 5، ص: 981-1010.

السعودية، حمدة حمد بن هلال (2011)، "متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنه جنوب"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ع.3، ط9، ص: 39-66.

السويدان، طارق (2003). "إهمال الإبداع وراء إحباط العامل العربي". مجلة الإبداع، ع.2، مجلد7، ص: 29-53

الشراري، عبدالرحمن. (2008). "دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

شقورة، منير (2012)، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

صوالحة، أمل زهير (2014)، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الإتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

طاقش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، إربد، الأردن.

عبابنة، رامي والشقران، رامي (2013). لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية : مج. 14، ع. 2، ص: 459-486.

عبدالحليم، أحمد و عبابنة، رائد (2008). دور التفويض و الشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع1، مجلد 5، ص: 56-82.

العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

عساف، محمود عبدالمجيد (2015) " واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة و استراتيجيات مقترحة لتمكينه " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج.3، ع.9، ص: 109-145.

عيّاد، بهية عبد الكريم أحمد(2014)، "درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس ،أبو ديس، فلسطين.

العيثاوي،أحلام و الكواري، أسماء،(2011). " دور الإبداع الإداري في استراتيجيات تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم جديدة) بدولة قطر(من وجهة نظر العاملين في المجلس الأعلى للتعليم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، ص:2-42

عيد، سيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية،القاهرة ، مصر .

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن.

الفرا ، ماجد (2008). مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4،ص:1163-1189.

القرشي، عبد الله بن فهد،(2013)،"ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المديرية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.

مريحيل، توفيق مفتاح علي (2013)، التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع"، كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، ليبيا.

نشوان، يعقوب حسين. نشوان، جميل عمر(2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، عمان، الأردن.

نصر، عزة (2008) الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن .

هيجان، عبدالرحمن احمد (1420). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع(1). الرياض: معهد الإدارة العامة.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2011). "الدليل الإرشادي للمتابعة الشاملة"، رام الله ، فلسطين .

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2007)، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، العدد 82، ط.7، ص:133-168.

المراجع الأجنبية

Bush,T,(2008),**Theories of Educational Leadership and Management**, 3thed, London, Sage Publications,Ltd .

Chen, Zehn, and Aryee, Samuel (2007). **Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China**, **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 1, pp. 226-238.

Craft,anna (2015) ," **Creativity in education**" [htt/books.google.ps](http://books.google.ps)

Davidson, Michael (2003) ,Does organizational Climate add service quality in hotel, The International Journal of Contemporary Hospitality,management.<http://www.emeraldinsight.com> /research register.

Decenzo, David, And Robbins, Stephen (2005). **Fundamentals of human recourse management.** Edition 8, United State Of America: Wiley & Sons,Inc.

Fuentes, Nancy, DC (1996). **Improvement strategies at six culturally different schools.** Office of education research and improvement (ED), Washington, U.S.A.

Gautam, Krank (2001). *Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administration, Hospital topics*,B 74(4),P. 132-177.

Jezyki,Andrew.(1997) "**an Analysis of the relationship between creativity style and leader behavior in elementary,middle and secondary schools**".San Francisco,Unpublished Ed.D Dissertation ,submitted to the university of San Francisco,U.S.A.

Keith,S, (1991), **Education management and participation,** New directions in educational administration, ,Boston,USA.

Medina, Phyllis L,(2000), *Leader social power and subordinate creativity.*Dissertation abstract International, B 61/03,p.1682

Ohangia, G (2007) **The moral of University Faculty and the perceived innovative behavior of the department head of three university in the cost area of texas** DAI,47(3), 32-47

Ricco, Steven(2010):**Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at a private colleges and universities**, University of Nebraska, Lincoln.

Sweeshel, G (2007) *Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions European*. **Journal of Innovation Management** ,5(3),P. 159-197.

Toremén, F.(2003). *Creative school and administration* .**Educational Science:Theory and Practice**, 3(1), P. 248-167.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة قبل التحكيم



عمادة الدراسات العليا

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

أخي المحكم الكريم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي والدراسات السابقة، لذا يرجى منك التفضل بتعبئة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا للتأكد من صدق الأداة.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: سناء السوداني

إشراف: د. عبد الكريم أيوب

أ. د. غسان الحلو

القسم الأول: معلومات شخصية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	الجنس	<input type="checkbox"/>	(1 ذكر 2) أنثى
A2	العمر	<input type="checkbox"/>	(1 20-30 سنة 2) 31-40 سنة 3) 41-50 سنة 4) أكثر من 50 سنة
A3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1 دبلوم 2) بكالوريوس 3) ماجستير فأعلى
A4	التخصص		
A5	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	(1 أقل من 5 2) 5-10 3) أكثر من 10

القسم الثاني: مستوى وواقع إدارة الإبداع لدى المديرين.

يرجى وضع إشارة (×) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	الأصالة	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	لا شيء مما ذكر
1	ينجر مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.							
2	يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.							
3	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار							
4	يمتلك مدير المدرسة الحجة والقدرة على الإقناع.							

							يساهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل	5
							يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين	6
							يدرك مدير المدرسة دوره بدقة ووضوح ويعرف ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.	7
							القدرة على تطوير أساليب العمل	8
							القدرة على تدريب غيره من العاملين	9
							المحافظة على أوقات العمل	10
							لدى مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	11
							لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	12
							لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	13
							يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	14
							يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	15

							لدى مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	16
							لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	17
							يخطط مدير المدرسة عمله بنجاح	18
							مدير المدرسة مهتم بطرح أفكار جديدة	19
							مدير المدرسة غارق في التفاصيل وليس لديه القدرة على انجاز عمله	20
							يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	21
							يحرص مدير المدرسة على معرفة أوجه القصور في العمل	22
							يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	23
							يستغرق مدير المدرسة وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل	24
							يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر	25
							لا يتنازل مدير المدرسة عن أهدافه ويصر على تحقيقها	26

							يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	27
							ينصب اهتمام مدير المدرسة على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	28
							يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	29
							لدى مدير المدرسة القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة	30
							تتوفر لدى مدير المدرسة الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعماله	31
							يتميز مدير المدرسة بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	32
							القدرة على التغلب على صعوبات العمل	33
							يتقبل مدير المدرسة انتقادات الآخرين بصدق رحب	34
							لدى مدير المدرسة القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	35
							يتبنى الأفكار والأساليب الجديدة	36

						لدى مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.	37
						لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل	38
						يتقبل مدير المدرسة الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	39
						لدى مدير المدرسة القدرة على تنظيم أفكاره وترتيبها	40
						لدى مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	41
						لدى مدير المدرسة الاستعداد لتحمل المسئولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة	42
						القدرة على المراجعة والتدقيق	43

القسم الثالث: واقع الأداء الوظيفي والمتغيرات التنظيمية.

يرجى وضع إشارة (×) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	البناء التنظيمي	الاتصالات الإدارية	أنظمة وإجراءات العمل	نمط القيادة	لا شيء مما ذكر
1	يتمتع مدير المدرسة بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.					
2	يتوفر لدى مدير المدرسة التسهيلات اللازمة لانجاز عمله.					
3	يتسم العمل الإداري في المدرسة باللامركزية في اتخاذ القرارات.					
4	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.					
5	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح وعدم الازدواجية					
6	المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة					
7	يشجع مدير المدرسة على الاتصال من أسفل إلى أعلى.					
8	يشجع مدير المدرسة الأفراد على إبداء مقترحاتهم.					
9	ينظم مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لنقاش مستجدات ووضع المدرسة					
10	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين					
11	القدرة على الحوار وعرض الرأي					
12	مدير المدرسة ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين					

					13	أنظمة وقواعد و إجراءات العمل المتبعة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.
					14	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
					15	يقوم مدير المدرسة بأعماله وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.
					16	يؤدي مدير المدرسة المهام الوظيفية الموكلة إليه طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					17	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب
					18	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني
					19	يميل مدير المدرسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					20	يتمتع مدير المدرسة بحرية كاملة لانجاز مهامه.
					21	يتبنى مدير المدرسة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون.
					22	يعمل مدير المدرسة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم يسعى لتطويرها.
					23	يطرح مدير المدرسة الأفكار على المعلمين لمناقشتها.
					24	يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة عند الحاجة لذلك
					25	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها

شكرا لحسن تعاونكم،،،

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	1
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	2
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. عبد عساف	3
جامعة النجاح الوطنية	د. فاخر الخليلي	4
جامعة النجاح الوطنية	د. علياء العسالي	5
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان.	6
جامعة النجاح الوطنية	د. علي الشكعة	7
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	8
جامعة القدس المفتوحة - رام الله	د. هشام دويكات	9
جامعة القدس المفتوحة - رام الله	د. عبد حمائل	10
جامعة القدس المفتوحة - رام الله	د. نبيل عبد الهادي	11
جامعة القدس المفتوحة - رام الله	د. معتصم محمد	12
جامعة القدس المفتوحة - رام الله	د. انشراح الجبريني	13
جامعة القدس - ابوديس	د. محمد بريغيث	14
جامعة القدس - ابوديس	د. حنين عياد	15
جامعة القدس - ابوديس	د. حاتم زهران	16

ملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم



عمادة الدراسات العليا

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

أخي المعلم / المعلمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي والدراسات السابقة، لذا يرجى منك التفضل بتعبئة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: سناء السوداني

القسم الأول: معلومات شخصية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	الجنس	<input type="checkbox"/>	(1 ذكر 2) أنثى
A2	العمر	<input type="checkbox"/>	(1 20-30 سنة 2 31-40 سنة 3 41-50 سنة 4) أكثر من 50 سنة
A3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1 دبلوم 2) بكالوريوس 3) ماجستير فأعلى
A4	التخصص		
A5	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	(1 اقل من 5 2 5-10 3) أكثر من 10

القسم الثاني: مستوى وواقع إدارة الإبداع لدى المديرين.

يرجى وضع إشارة (×) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الأصالة					
1	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.					
2	يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3	يساهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل					
4	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
5	مدير المدرسة مهتم بطرح أفكار جديدة					
6	لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يتبنى الأفكار والأساليب الجديدة	7
					الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	
					يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار	1
					يمتلك مدير المدرسة الحجة والقدرة على الإقناع.	2
					يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين	3
					لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4
					لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	5
					يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	6
					يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	7
					الحساسية للمشكلات	
					يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	1
					يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	2
					يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	3
					لدى مدير المدرسة القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة	4

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					لدى مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	5
					لدى مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	6
					يستغرق مدير المدرسة وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل	7
					لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل	8
					الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	
					مدير المدرسة غارق في التفاصيل وليس لديه القدرة على انجاز عمله	1
					يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر	2
					لا يتنازل مدير المدرسة عن أهدافه ويصر على تحقيقها	3
					يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	4
					لدى مدير المدرسة القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	5
					القدرة على التغلب على صعوبات العمل	6
					لدى مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.	7
					لدى مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	8

القسم الثالث: واقع الأداء الوظيفي والمتغيرات التنظيمية.

يرجى وضع إشارة (×) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
						البناء التنظيمي
					1	يتمتع مدير المدرسة بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
					2	يتسم العمل الإداري في المدرسة باللامركزية في اتخاذ القرارات.
					3	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح وعدم الازدواجية
					4	المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة
					5	يتمتع مدير المدرسة بحرية كاملة لانجاز مهامه.
						الاتصالات الإدارية
					1	يشجع مدير المدرسة على الاتصال من أسفل إلى أعلى.
					5	يشجع مدير المدرسة الأفراد على إبداء مقترحاتهم.
					6	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين
					4	القدرة على الحوار وعرض الرأي
					5	يتبنى مدير المدرسة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون.
						أنظمة وإجراءات العمل
					1	يتوفر لدى مدير المدرسة التسهيلات اللازمة لانجاز عمله.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					ينظم مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لنقاش مستجدات ووضع المدرسة	2
					يقوم مدير المدرسة بأعماله وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	3
					يؤدي مدير المدرسة المهام الوظيفية الموكلة إليه طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4
					القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب	5
					القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	6
					نمط القيادة	
					الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.	1
					يميل مدير المدرسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2
					يطرح مدير المدرسة الأفكار على المعلمين لمناقشتها.	3
					يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة عند الحاجة لذلك	4
					تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	5

شكراً لحسن تعاونكم،،،

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2016/03/8

حضرة السيد مدير عام التعليم المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ سناء راجي احمد السوداني، رقم تسجيل 11357223،
تخصص ادارة تربوية

الطالبة/ سناء راجي احمد السوداني، رقم تسجيل 11357223، تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

((درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالاداء الاداري لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من
وجهة نظر المعلمين والمعلمات))

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه في توزيع الاستبانة ، لاستكمال اجراءات الأطروحة
الخاصة بها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية
د. هادي قاسم

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكس: 2342907 (09) (972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5)

جداول المتوسطات الحسابية

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاصاله في محور إدارة الابداع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يتبنى الأفكار والأساليب الجديدة	322	4.06	.710	مرتفع
1	2	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.	322	4.02	.650	مرتفع
4	3	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	322	4.02	.767	مرتفع
5	4	مدير المدرسة مهتم بطرح أفكار جديدة	322	4.01	.797	مرتفع
6	5	لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	322	4.00	.695	مرتفع
3	6	يساهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل	322	3.99	.743	مرتفع
2	7	يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	322	3.78	.809	مرتفع
		متوسط المجال الكلي	322	3.9823	.53589	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة في محور إدارة الإبداع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار	322	4.07	.878	مرتفع
5	2	لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	322	4.02	.740	مرتفع
2	3	يمتلك مدير المدرسة الحجّة والقدرة على الإقناع.	322	3.95	.830	مرتفع
7	4	يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	322	3.81	.776	مرتفع
3	5	يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين	322	3.80	.926	مرتفع
4	6	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	322	3.79	.748	مرتفع
6	7	يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	322	3.77	.869	مرتفع
		متوسط المجال الكلي	322	3.9046	.69317	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات في محور إدارة الإبداع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يتوفر لدي مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	322	4.04	.760	مرتفع
8	2	لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل	322	3.99	.656	مرتفع
5	3	لدى مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	322	3.94	.738	مرتفع
4	4	لدى مدير المدرسة القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة مرتفعة	322	3.84	.802	مرتفع
6	5	لدى مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	322	3.78	.775	مرتفع
7	6	يستغرق مدير المدرسة وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل	322	3.77	.714	مرتفع
2	7	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	322	3.63	.823	مرتفع
1	8	يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	322	3.58	.855	مرتفع
متوسط المجال الكلي			322	3.8222	.55335	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتجاه وتركيز الانتباه في محور إدارة الابداع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	322	4.11	.737	مرتفع
6	2	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	322	4.05	.604	مرتفع
5	3	لدى مدير المدرسة القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	322	3.96	.760	مرتفع
7	4	لدى مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.	322	3.92	.670	مرتفع
8	5	لدى مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	322	3.90	.728	مرتفع
3	6	لا يتنازل مدير المدرسة عن أهدافه ويصر على تحقيقها	322	3.78	.929	مرتفع
2	7	يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر	322	3.74	.907	مرتفع
1	8	مدير المدرسة غارق في التفاصيل وليس لديه القدرة على انجاز عمله	322	2.82	1.115	متوسط
		متوسط المجال الكلي	322	3.7857	.45084	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البناء التنظيمي في محور الأداء الإداري

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة	322	4.12	.584	مرتفع
5	2	يتمتع مدير المدرسة بحرية كاملة لانجاز مهامه.	322	3.89	.846	مرتفع
3	3	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح وعدم الازدواجية	322	3.67	.814	مرتفع
1	4	يتمتع مدير المدرسة بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	322	3.62	.956	مرتفع
2	5	يتسم العمل الإداري في المدرسة باللامركزية في اتخاذ القرارات.	322	3.46	.875	مرتفع
متوسط المجال الكلي						
			322	3.7522	.55102	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصالات في محور الأداء الإداري

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	322	4.10	.632	مرتفع
4	2	القدرة على الحوار وعرض الرأي	322	4.04	.731	مرتفع
2	3	يشجع مدير المدرسة الأفراد على إبداء مقترحاتهم.	322	4.04	.718	مرتفع
5	4	يتبنى مدير المدرسة الاقتراحات الهادفة التي ي طرحها المعلمون.	322	4.02	.763	مرتفع
1	5	يشجع مدير المدرسة على الاتصال من أسفل إلى أعلى.	322	3.88	.791	مرتفع
		متوسط المجال الكلي	322	4.0137	.54920	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإجراءات في محور الأداء الإداري

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	ينظم مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لنقاش مستجدات ووضع المدرسة	322	4.30	.627	مرتفع
3	2	يقوم مدير المدرسة بأعماله وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	322	4.15	.617	مرتفع
6	3	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	322	4.10	.672	مرتفع
4	4	يؤدي مدير المدرسة المهام الوظيفية الموكلة إليه طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	322	4.02	.773	مرتفع
5	5	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب	322	3.98	.699	مرتفع
1	6	يتوفر لدى مدير المدرسة التسهيلات اللازمة لانجاز عمله.	322	3.92	.759	مرتفع
		متوسط المجال الكلي	322	4.0782	.48890	مرتفع

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال نمط القيادة في محور الأداء الإداري

الرقم في الاستبانة	الترتيب	فقرات المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	ي طرح مدير المدرسة الأفكار على المعلمين لمناقشتها.	322	4.01	.828	مرتفع
5	2	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	322	3.90	.810	مرتفع
4	3	يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة عند الحاجة لذلك	322	3.89	.814	مرتفع
2	4	يميل مدير المدرسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	322	3.81	.980	مرتفع
1	5	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.	322	3.70	1.063	مرتفع
متوسط المجال الكلي						
			322	3.8621	.69398	مرتفع

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

**The Degree of Creativity Management and its Relation
with the Management Performance for the
Government School Principals in the Northern West
Bank Directorates form the Teachers Perspectives**

**By
Sana Raji Ahmad Al-Sowadeh**

**Supervised By
Dr. Abd Alkareem Ayoub
Prof. Gasan Al-Helow**

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

2016

The Degree of Creativity Management and its Relation with the Management Performance for the Government School Principals in the Northern West Bank Directorates from the Teachers Perspectives

By

Sana Raji Ahmad Al-Sowadeh

Supervised By

Dr. Abd Alkareem Ayoub

Prof. Gasan Al-Helow

Abstract

The aim of this study is custom management innovation and its relationship to performance management to the principals in the West Bank from the perspective of teachers, as well as this study came to show the role of the Director in the management of innovation and its relation to management performance has from the viewpoint of teachers and parameters for different variables (age, sex, qualifications, experience). To achieve the goal of the study sample consisted of (322) teacher and mentor equivalent (84%) Almost the total number of teachers and parameters, and the number of persons if completed questionnaire (58). The researcher was used in this study is descriptive, with reference to previous literature on the subject to clarify the theoretical background for the study. It is designed to identify targeted data collection on the subject, then it was a statistical data analysis and processing to extract and compare the results. The study questionnaire came (51) distributed to more than one axis, this is in addition to the structural questions of the study to identify the level of management of innovation and its relation to management performance with principals in the provinces of North West from teachers ' perspective, in the light of the theoretical literature on principal and managing for creativity.

The study has reached the following conclusions:

1. The role of the principal in the Government school in the northern West Bank in the management of creativity was great for an average 3, 78 and 77 percent.
2. The results also showed creativity management arrangement wherein the area of authenticity in ranked higher arithmetic reached 3.98 79.6%. While his field of fluency on 3, 9 78.0% and allergy problems on arithmetic mean 3, 82 which 76.4% while maintaining attention came in last 3, 78 75.7%.
3. The lack of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the management of creativity and its relationship to performance management to the principals in the provinces of North West from the teachers ' point of view, due to variables (age, sex, qualifications, experience).

The researcher concluded after discussing results and compare them with previous studies into more of a recommendation:

1. You must give the principal space required by the Ministry of education to develop creativity can level teachers and students.
2. The need to provide logistical and material support for the headmaster to could implement his plans towards creativity and application of these plans on the ground.

3. The school principal to explain to school staff objectives and future plans for the active participation of teachers could find creative ideas to implement these plans.
4. The principal always work to find renewed structures and systems can manage innovation effectively and efficiently.