



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة

### إعداد

أ.د/ جارالله على جارالله ال جارالله العبدلي ، أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة  
المملكة العربية السعودية

د/ عبدالرحمن هشلول عبدالله المنتشري ، أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة  
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٩ مارس ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ١٩ أبريل ٢٠٢١

DOI:

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٨٦ قائد مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتكونت من ٦٣ عبارة موزعة على محورين المحور الأول درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وأحتوى على خمسة مجالات (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، اتخاذ القرار ، الرقابة والتقييم ) ، والمحور الثاني مستوى القيادة الإبداعية وأحتوى على أربعة مجالات ( المرونة ، الحساسية لحل المشكلات ، الأصالة ، الطلاقة). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة مدارس محافظة القنفذة جاءت عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٧)، بينما جاء مستوى القيادة الإبداعية لديهم بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧١). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة في كلا محوري الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة ، المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، سنوات الخبرة لصالح فئة الأقل من ١٠ سنوات ، المرحلة التعليمية لصالح فئة المرحلة الابتدائية. كما اشارت الدراسة لنتيجة هامة وهي وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة فاعلية برامج التدريب الإداري و مستوى القيادة الإبداعية لدة قادة مدارس محافظة القنفذة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها التأكيد على ضرورة اهتمام القائمين بمراكز التدريب بإدارات التعليم على التدريب النوعي المقدم لقادة المدارس بجميع المراحل الدراسية للحفاظ على درجة فاعلية هذه البرامج وبالتالي ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمدرسة. والتأكيد المستمر على أهمية التقويم الدائم للبرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس والاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من قبلهم.

**الكلمات المفتاحية :** برامج التدريب الإداري ؛ القيادة الإبداعية ؛ قادة المدارس.

**Abstract**

The study aimed to identify degree of effectiveness of administrative training programs and their relationship to level of creative leadership of school leaders in Al-Qunfudhah Governorate. To achieve these aims, the relational descriptive approach was used. Also, the online surveying of 286 schools' leaders was used, which consisted 63 sentences distributed on two axes. The first axis is the degree of effectiveness of administrative training programs and contains five areas (planning, organizing, directing, and deciding). The second axis is the level of creative leadership and it contains four areas (flexibility, Sensitivity to problem solving, originality, and fluency). The results showed that the degree of effectiveness of administrative training programs provided to school leaders was high, with mean scores ( $M = 3.69$ ,  $SD = 0.67$ ), while the level of creative leadership was high, with mean scores ( $M = 3.58$ ,  $SD = 0.71$ ). The results also showed that there are statistically significant differences at the level of significance  $\leq 0.05\alpha$  (in the response of the study sample individuals in both axes of the study due to the study variables, academic qualification in favor of the bachelor's category, years of experience in favor of the category of less than 10 years, the educational stage in favor of the primary school category. The study also indicated an important result, which is the existence of a positive, statistically significant, positive relationship at the level of significance  $\leq 0.05\alpha$  (between the degree of effectiveness of administrative training programs and the level of creative leadership of school leaders. In light of the results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which is the emphasis on the need for those in charge of training centers in education departments to pay attention to the specific training provided to school leaders at all levels of education to maintain the degree of effectiveness of these programs and thus increase the level of creative leadership and increase the productive efficiency of the school. Also, the continuous emphasis on the importance of the permanent evaluation of the training programs provided to school leaders and the benefit from the feedback provided by them.

**Key words:** Administrative training programs – Creative leadership – School leaders

**المقدمة:**

يتصدر التعليم المنظومة المجتمعية في الدول المتقدمة، ويمثل مصدرًا رئيسًا لإعداد القوى البشرية اللازمة لإحداث التقدم والتطور والتنمية الشاملة، ولذلك تُولي المملكة العربية السعودية أهمية عالية لتطوير وتعزيز التعليم، من أجل بناء جيل يمتلك ثقافات متنوعة ومرتكزة على تعليم راسخ. وقد رسمت المملكة من خلال رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ انطلاقة جديدة إلى التميز والرقي في تطوير التعليم عبر شتى مراحل ومختلف مجالاته. وتعتبر عمليات التدريب التي تتم داخل المؤسسات التعليمية هي المؤثر الحقيقي والفعال لتنمية وتأهيل الموارد البشرية بها لتكون قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العمل، ومواكبة للمرحلة الحالية التي تشهد تطور سريع وتغييرات في مجال العمل، والاعتماد على القيادات المؤهلة بما يضمن رفع كفاءة الاداء وزيادة الانتاجية.

ويشير الغامدي (٢٠١٤) إلى أن التدريب الإداري أحد أهم الوسائل المستخدمة في تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسات، فعن طريقه تستطيع المؤسسات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم، كما يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المؤسسات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير. ويذكر الطعاني (٢٠٠٢) إلى أن الهدف الأساسي من التدريب الإداري إحداث تغيير نحو الأفضل ومحاولة تقليل الفجوة بين ما هو كائن الآن وما المفترض أن يكون، إذ يسعى إلى تحقيق أهداف أساسية من أهمها رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المعارف والمهارات العلمية والعملية المستخدمة في ميدان عمله، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته، والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتعلقة به والمترتبة عليه

ويعتبر الوصول لتحقيق القيادة الابداعية بالمؤسسات التربوية وتحديداً بالمدارس من أهم المتطلبات لتحقيق الأهداف التعليمية، وخصوصاً في ظل الخطط المستقبلية المتنوعة والطموحة. وهذا ما أكده البقمي (٢٠١٨) بقوله لكي تتحقق القيادة الابداعية داخل

المؤسسات التربوية فلا بد من الرغبة والقدرة على التفكير المتجدد دائماً. وكذلك ما أشار إليه السرور (٢٠٠٢) من أن وجود القيادات الإبداعية يساهم في تحسين وتطوير الاداء بالمؤسسات التربوية. فالقادة المبدعون كما ذكر خيرالله (٢٠٠٩) هم في سعي مستمر من أجل إيجاد طرق أفضل في الأداء لتحقيق الاهداف، ورفع وعي الابداع في المؤسسات، ولكي يتحقق ذلك فلا بد من أن يتصفوا ببعض السمات ومنها الحساسية للمشكلات، المثابرة، الدافعية، المبادرة.

وفي ضوء ما سبق يتم استخلاص أن البرامج التدريبية تعد أحد العناصر المهمة في العمل الإداري، والموجه لتدريب القادة والعاملين في المؤسسات المختلفة، وخاصة قادة المدارس بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه تلك البرامج في المساعدة نحو التطوير المبني على التخطيط العلمي السليم، وكذلك الوعي بأهمية الابداع في القيادة، وتأثير ذلك في حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية للأداء. وهذا ما أكده قنديل (٢٠١٠) ينبثق الدور القيادي للقائد المبدع في كونه يرى المشكلات بطرق مختلفة، كما أن القائد المبدع هو القادر على جمع الافكار الجديدة مع بعضها البعض.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

في ضوء مراجعة العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية بالمدارس كدراسة كل من الذبياني (٢٠١٩)، جارفيس (Line Jarvis، ٢٠١٥)، السلمي (٢٠٠٧)، مديس (١٤٣٥)، اتضح أن مستوى القيادة الإبداعية بالمدارس كان متوسطاً وأنه يوجد قصور في القيادة الإبداعية مما يؤثر ذلك سلباً على نتائج العمل الإداري بالمدارس في تحقيق الأهداف المرسومة. بينما على الجانب الآخر كان هناك اهتمام كبير بجانب التدريب الإداري لقادة المدارس في كثير من الدراسات ، وأشارت العديد منها الى ارتفاع درجة فاعلية هذه البرامج التدريبية، ومن هذه الدراسات دراسة البقمي (٢٠١٨)، الشمراني (٢٠١٦) ، الراشدي (٢٠١٤)، الساعدي (١٤٣٥) ، سلمان ( ٢٠١٠ ) ، وهاموند (Hammond، ٢٠٠٦). ولكن الملاحظ أنه لا يوجد دراسة على حد علم الباحثان هدفت لمعرفة درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، مما دل على وجود فجوة بحثية حري بالتركيز عليها، وخصوصا في

ظل أن المجتمع اليوم في اشد الحاجة الى استثمار جهود ابناءه في العمل الجاد من أجل التطوير وخصوصا القيادات المدرسية، حيث يعد الوصول لتحقيق القيادة الابداعية بالمؤسسات التربوية وتحديدًا بالمدارس من أكبر المتطلبات لتحقيق الأهداف التعليمية المرسومة سلفاً، وخصوصاً في ظل الخطط المستقبلية المتنوعة والطموحة كروية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتعتبر القيادة الإدارية كما ذكر جمعة و نوري (٢٠٠١) هي المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الادارية وتحقيق الابداع، إذ يعد هذا الموضوع لدى الباحثين والكتاب في علم الادارة موضوعاً رئيسياً في أدبياتهم. وتعتبر تنمية وتطوير قدرات ومهارات قادة المدارس كما يذكر الشمراني (٢٠١٦) أمراً حتمياً وعملاً هاماً في تطوير المؤسسات التعليمية، حيث تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تحسين أداء قادة المدارس، والارتقاء والنهوض بهم إلى أفضل المستويات. ولذلك وجه الديبان (٢٠٠٩) إلى أهمية فاعلية التدريب الإداري لقادة المدارس، حيث يعد أحد وسائل تطويرهم، وتلبية احتياجاتهم، كما يساهم في معالجة قصور الاداء، وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره. كما اقترحت دراسة الشمراني (٢٠١٦) بضرورة القيام بدراسات لتقويم البرامج التدريبية وبيان مدى فاعليتها من وجهة نظر قادة المدارس.

وفي ضوء ما سبق فقد تحددت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما درجة فاعلية برامج التدريب الاداري وعلاقتها بمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة ؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما درجة فاعلية برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر قادة المدارس ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات افراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٣- ما مستوى ممارسة القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في مستوى القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين درجة فاعلية برامج التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة، وكذلك معرفة مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة تلك المدارس وبالتالي معرفة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين.

### أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري والمكتبة العربية بمعلومات إضافية حول برامج التدريب الإداري والقيادة الإبداعية لدى قادة المدارس. كما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في سعيها لتزويد الإدارة التعليمية بتغذية راجعة من خلال نتائجها حول درجة فاعلية برامج التدريب الإداري ومدى علاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة. بالإضافة الى ذلك قد تفيد هذه الدراسة القائمين على التدريب بوزارة التعليم في بناء وتطوير البرامج التدريبية المناسبة لقادة المدارس مما يؤدي الى تحسين مستوى القيادة الإبداعية لديهم. ومن المؤمل كذلك أن تسهم هذه الدراسة في تزويد الجهات المعنية في مراكز التدريب والتطوير في وزارة التعليم بمعلومات تعينهم على إعداد برامج تدريبية تلبي حاجات قادة المدارس، ووفقاً لهذا التشخيص المتوقع تصمم في ضوءه برامج تدريبية نوعية لقادة المدارس لتطوير وتقوية مواطن الضعف لما لذلك من أثر ومردود إيجابي في تحسين مستوى العملية الإدارية والتعليمية بالمدارس.

### مصطلحات الدراسة

#### التدريب الإداري ( Administrative Training )

عرف الطعاني (٢٠٠٢) التدريب الإداري بأنه: "نظام يحتوي على عدد من العناصر الفرعية والمتداخلة: الأهداف-المتدربون-المدرّبون-المحتوى العلمي-المواد التدريبية-أساليب التدريب-المساعدات التدريبية-أدوات ومقاييس التقييم-الإمكانات البشرية والمادية"، والتي

تقدم للقيادات من قبل الجهات المختصة من أنشطة وفعاليات من شأنها رفع مستوى أداء هؤلاء القيادات وتنمية وصقل قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية".

ويقصد بدرجة فاعلية برامج التدريب الإداري إجرائيا في هذه الدراسة بمدى جودة البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس بمحافظه القنفذة وتحقيقها لأهدافها المتمثلة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار والرقابة والتقييم لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى قادة المدارس وتقاس درجة هذه الفاعلية بمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بالاستبانة المعدة لذلك .

### القيادة الإبداعية ( Creative leadership )

عرف خيرالله (٢٠٠٩) القيادة الإبداعية بأنها: القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والانجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع والبيئة المحيطة.

ويقصد بمستوى القيادة الإبداعية في هذه الدراسة النهج الغير تقليدي الذي يمارسه قادة المدارس بمحافظه القنفذة لإدارة وتطوير المدرسة بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المختلفة ، ويمتلك من يمارسها عددا من المهارات الهامة المتمثلة في مجالات المرونة و الحساسية لحل المشكلات و الأصالة و الطلاقة، ويقاس مستوى القيادة الإبداعية في هذه الدراسة بمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بالاستبانة المعدة لذلك.

### حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعي: اقتصرت الدراسة على محاولة الكشف عن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على قادة المدارس الحكومية(بنين) بمحافظه القنفذة.
- ٣- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي ١٤٤٠هـ/١٤٤١هـ.
- ٤- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومي في محافظة القنفذة في جميع المراحل التعليمية.



## الأدب النظري والدراسات السابقة

### التدريب الإداري:

عرف الجهني (٢٠٠٨) التدريب الإداري بأنه: " تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها والجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية". وهذا ما أكده حجازي (٢٠١٠) بأنه نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة. بينما أشار البقمي (٢٠١٨) عن مفهوم التدريب الإداري بأنه أحد وسائل اعداد القادة، وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، لتحسين اداء العمل وزيادة الانتاج، كما يمثل وسيلة من وسائل اللحاق بركب التقدم التكنولوجي الذي يجتاح مختلف دول العالم.

وذكر السالم (٢٠٠٩) أن التدريب الإداري يبرز كأحد الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدة المؤسسات على تنفيذ عملية التغير التنظيمي فيها بنجاح ووفق مراحل علمية ، فهو من الوسائل التي تمكن هذه المؤسسات من تجديد حيويتها باستمرار، ومواجهة التغيرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

ويستخلص من خلال المفاهيم السابقة للتدريب الإداري أنه يركز على تطوير ثلاثة جوانب رئيسية وهي المهارة، المعرفة، والسلوك. كما أنه يبنى عليه تكوين كفاءات ادارية تستطيع تحقيق رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أداء العمل ومواجهة التحديات المختلفة.

### أهمية التدريب الإداري:

تتم أهمية التدريب الإداري كما ذكر ذلك العزاوي (٢٠٠٦) في ظهور اساليب وطرق جديدة في العمل تحتاج إلى مهارات وامكانيات فنية وإدارية مختلفة. وذكر الشمrani (٢٠١٦) أن أهمية التدريب تكمن في أن المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد عند التحاقه بأي عمل غالباً تحتاج الى تنمية وتطوير حتى يتمكن من القيام بمهام عمله على أكمل وجه. كما أشار الغامدي (٢٠١٤) أن التدريب يعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات، فمن طريقه يمكن التأثير في سلوك

واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم. .

بينما أوضح الحداد (٢٠١٠) أن أهمية التدريب الإداري تتمثل في كونه يؤدي إلى تحسين الأداء وتأهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، ويعد مهماً كذلك للعاملين الذين يلتحقون بأعمالهم للمرة الأولى مما يعني أنهم بحاجة ماسة للتدريب على هذه الأعمال حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.

ويستخلص من ذلك أن أهمية التدريب الإداري تكمن في اكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التي تعمل على تحقيق رفع كفاءتهم الادارية، وتأهيلهم لشغل وظائف عليا في المستقبل ، وغرس أخلاقيات العمل والسلوكيات السليمة مما يؤدي الى رفع المعدلات الإنتاجية للمتدربين.

### أهداف التدريب الإداري:

يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بمدى وضوح وتحديد أهدافه وهي الغايات التي يسعى لتحقيقها. حيث يذكر المطيري (٢٠٠٣) أن من أهم أهداف التدريب الإداري تنمية ورفع كفاءة العنصر البشري وإحداث التغيير المطلوب في العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل.

بينما أوضح الجهني (٢٠٠٨) أن الهدف الأساسي من أي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات للعاملين بما يحقق تنمية الكفاءات وزيادة المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو العمل والإنتاجية. كما أشار الصيرفي (٢٠٠٣) الى أربعة أهداف رئيسية للتدريب تتمثل في الأهداف التقليدية المتضمنة تعريف العاملين بمهامهم وأدوارهم، وأهداف المؤسسة وسياساتها وقوانينها وانشطتها، وأهداف تركز على حل المشكلات، والأهداف الشخصية للعاملين والتي تعنى بالتركيز على الترقية واحترام الآخرين وتأکید الذات، واخيراً الأهداف التدريبية الإبداعية الموجهة إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والاداء، ويتطلب تحقيقها استخدام اساليب علمية متطورة ملائمة للتغيرات المطلوبة وتفي بمتطلباتها.

### فاعلية برامج التدريب الإداري:

تتكون برامج التدريب الإداري من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية لتكوين نظام متكامل ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط

التدريب، ولكي تكون عملية التدريب الإداري ذات فاعلية فلا بد لها أن تحقق أهداف عملية التدريب والتي تتمثل بشكل عام في تطوير الأداء، وتنمية القدرات، والمهارات، وتغيير الاتجاهات. وتتوقف فاعلية برامج التدريب الإداري وفقاً لما ذكرته الأحمري (٢٠١٤) على مجموعة من العوامل والاعتبارات ومن أهمها تزويد وحدات التدريب بالعناصر الفنية المناسبة حيث إن نوعية المدربين يعد من أهم مكونات العملية التدريبية الناجحة وإليه يعزى جانب كبير من النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التدريبية، والعملية التدريبية لا يمكن أن تحقق فعاليتها بدون هذا العنصر الهام وكذلك اختيار الأسلوب الذي يناسب طبيعة التدريب. كما أنه ينبغي أن يكون المتدرب راغباً في العملية التدريبية ليكون لديه الدافع للتعلم واكتساب المعرفة والمهارة، فعملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة بل تعتمد على تخطيط منظم حتى لا يترتب على ذلك إخفاق عملية التدريب وضياع الوقت والجهد والمال. وذكرت الجميلي (٢٠١٢) أن هناك عدداً من المتطلبات تتحقق من خلالها فاعلية البرامج التدريبية وهي مرتبطة بعدد من الخطوات أو المراحل من أهمها :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تعنى بتحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. وعادة ما تركز الاحتياجات التدريبية كما ذكر سرحان (٢٠٠٦) على مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك المديرين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، معنى ذلك أن الاحتياجات التدريبية تتطلب تحديد الأشخاص المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب لهم، والمدى الزمني اللازم لهذا النوع من التدريب.

٢. تصميم البرامج التدريبية. الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأفلام... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وتحديد ميزانية التدريب. وهذه المرحلة تتضمن تحديد الأهداف التدريبية، محتواها، أساليبها، معينات التدريب، ولا شك أن الوسيلة التعليمية البسيطة والواضحة، والممتعة والمناسبة للموقف التدريبي تكون أكثر فاعلية وجدوى في العملية التدريبية (Lorraine Parker, 2005, P: 63.65). وكذلك

تحديد زمان ومكان التدريب حيث يتحدد المكان المناسب لتقديم الدورات التدريبية والجهة المسؤولة عن ذلك و يختلف الزمن المحدد للبرنامج التدريبي وفق هدف البرنامج. ويذكر السلمي (٢٠٠١) أنه يتم اختيار الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء عدد من العوامل من أهمها اختيار الوقت الذي يتناسب مع ظروف المتدربين ، وتوزيع العمل التدريبي خلال فترات متوازنة، وتلازم مدة البرامج مع الهدف التدريبي.

٣. تنفيذ البرامج التدريبية حيث يقوم مسؤولو البرنامج التدريبي بتنفيذه عبر مجموعة من الخطوات لعل من أبرزها ما ذكره المغربي (٢٠٠٧) بإعداد البرنامج التنفيذي وعدد المحاضرات والتأكد من تقنيات التعلم والوسائل التعليمية وأجهزة العرض وإعداد مكان البرامج و إعداد التقرير النهائي من تنفيذ البرنامج ورفعها إلى الجهات المسؤولة.

٤. تقويم برامج التدريب الإداري وهي عملية شاملة تستهدف تشخيص الواقع المراد تقويمه للتعرف على نقاط الضعف والتخطيط لعلاجها ونقاط القوة لتعزيزها والتأكيد عليها . وتتمثل أهمية تقويم برامج التدريب الإداري كما ذكر ذلك الطعاني(٢٠٠٧) في عدد من النقاط الهامة المتمثلة في مراجعة درجة تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً والنتائج المتوقعة والاختيار الأمثل للأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة ، وتحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها والجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرنامج والتخطيط لعلاجها.

### القيادة الإبداعية:

تعد القيادة الإبداعية كما ذكر السلمي(٢٠١٢) ؛ وقنديل(٢٠١٠) عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين، كما يمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لصنع لقرارات، لذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل مستمر ومتغير حسب الموقف والظروف حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات البيئية الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية. ويرى دن (Den,2000) أن القيادة الإبداعية عبارة عن قدرة الفرد على تحويل الافكار المتولدة ووضعها في تطبيقات غير مألوفة ولكنها نافعة وتؤدي الى حالة من التغيير والتحسين. وتذكر لمياء بشاوي (٢٠٠٨) أن القيادة الإبداعية مجموعة من العمليات التي

يستخدمها القائد بما يتوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها.

### مهارات القيادة الإبداعية

يذكر كل من خيرالله (٢٠٠٩) وعوض (٢٠١٣) أن القيادة الإبداعية تتضمن مجموعة من المهارات من أهمها:

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في وقت قصير نسبياً.
  - المرونة: وهي القدرة على تغيير نمط الحالة الذهنية بتغيير الموقف وابتكار الأفكار المتنوعة، وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف.
  - الإصالة: وتختص بأن الفرد المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لذلك تكون أفكاره جديدة وتخرج عن المألوف، كما يكون لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الأصيلة وغير الشائعة.
  - الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات المتعددة في المواقف المختلفة، فالقيادة الإبداعية تستطيع رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد، والقدرة على حلها بأساليب غير تقليدية.
- ولكي تكون القيادة الإبداعية ناجحة يذكر باعمر (٢٠٠٧) أنه لا بد أن يتصف القائد بمجموعة من السمات التي تميزه عن غيره من الناس الذين لا يرغبون في التغيير ويفضلون الاستمرار على العمل الحالي، ولا يحبون التجربة والإبداع لاعتقادهم أنها مرتبطة بالمخاطر. حيث يذكر الفاعوري (٢٠٠٥) أن السمات الأساسية التي تميز القيادة الإبداعية تتمثل فيما يلي:
- يتصف القائد المبدع بأنه يعمل جاداً على تحسين مقدراته على معرفة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من أصحاب المصلحة والعاملين في المنظمة.
  - المثابرة و قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر وأن يكون لدى القائد تصميم وإرادة قوية للبحث عن

- الطرق والحلول البديلة ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة.
- المبادرة: وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات.
- بينما يوضح قنديل (٢٠١٠) مجموعة من السمات التي تميز القيادة الإبداعية وتتلخص في الآتي:
- يتطلع القادة المبدعون إلى ما وراء الأفق فهم يتطلعون إلى المستقبل وينظرون دائماً نظرة متفائلة وإيجابية.
  - القادة المبدعون هم غالباً رواد يبحثون عن فرص جديدة، ولديهم استعداد للتغيير.
  - القادة المبدعون يحرصون دائماً على تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الأفراد ويشجعونهم على العمل معاً لتحقيق مبدأ الشراكة.
  - القادة المبدعون لديهم وضوح في قيم ومعتقدات العمل والأفكار والمعايير التي لديهم تكون معروفة للجميع.

### أهمية القيادة الإبداعية

يذكر العميان (٢٠٠٢) أنه تظهر أهمية القيادة الإبداعية والحاجة إليها عندما يدرك متخذ القرار أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، مما يحثها على دراسة وتبني طرق، وأساليب جديدة. وهذا ما أكدته جمعة و نوري (٢٠١١) أن المؤسسات الناجحة تتبنى الأفكار الإبداعية، وتستخدمها كأداة للتطوير وحل المشاكل لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية. ولذلك يذكر توفيق (٢٠٠٢) أن الربط بين القيادة والإبداع يمثل أهمية كبيرة في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسات التربوية وفي تنمية وتهينة المناخ الإبداعي بها، فالعلاقة تبادلية بينهما ويظهر ذلك جليا من خلال خصائص الإبداع في العمل القيادي المتمثلة في الانفتاح نحو التغيير، الرغبة في التعرف على المشاكل والقضايا الداخلية، الثقة في قدرة العاملين على الانجاز وتحمل المسؤولية، واحترام قراراتهم.

### معوقات القيادة الإبداعية

ركزت عدد من الدراسات والأبحاث على أهم معوقات القيادة الإبداعية وكان من أهم هذه المعوقات ما ذكره بابكر (٢٠٠١)؛ و جلده وآخر (٢٠٠٦) ومنها:

- المعوقات الشخصية: وهي تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، كضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، والخوف من المخاطرة، قلة التحدي، ضعف الولاء التنظيمي، وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد، الحرص على المألوف، إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار، الإجهاد الزائد.
- المعوقات التنظيمية: ومن أبرز هذه العوامل في المنظمات مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة، نقص المعلومات وعدم صحتها، تنازع السلطات وانعدام روح الفريق، وعدم توافر البيئة الإبداعية.

### الدراسات السابقة

في هذا المحور تم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية وفق متغيراتها. ففيما يختص بفاعلية البرامج التدريبية، أجرى البقمي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠) قائداً، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة جاءت بدرجة عالية، وأن درجة تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة كذلك جاءت عالية. وقام الشمراني (٢٠١٦) بدراسة استهدفت الكشف عن دور البرامج التدريبية في تنمية مهارات مديري المدارس في محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٤٤) مديراً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة أن دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بلقرن جاء بدرجة كبيرة جداً.

وجاءت دراسة غونغور، ويلديمو (٢٠١٦، Gungor & Yildirim) لتحديد وجهات نظر مديري المدارس المتعلقة بالتدريب أثناء الخدمة في مدينة أسكي شهر التركية، وقد استخدم الباحثان أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة، والعينة تكونت من (٢٠) مديراً تم اختيارهم بالطريقة القصدية، منهم (٣) مديرات، وجميعهم يحملوا شهادة الماجستير، وقد أظهرت النتائج اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية التدريب أثناء الخدمة في إكسابهم المهارات

الإدارية بالإضافة إلى مهارات الاتصال، وتبادل الخبرات بين الأقران. بينما أجرت سمر الراشدي (٢٠١٤) دراسةً هدفت إلى الكشف عن إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٤) مديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إسهام برامج التدريب الإداري في تحسين أداء مديرة المدرسة جاءت بدرجة عالية جداً.

وأجرت سلوى الساعدي (١٤٣٥) دراسةً هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) مديرة مدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة جاءت مرتفعة، وجاءت مجالات التخطيط، ومحتوى البرامج، وفاعلية التنفيذ بدرجة مرتفعة، في حين مجال التقويم جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

وهدفَت دراسة (Kakon، 2012) إلى الكشف عن مدى تطبيق مديري المدارس للممارسات القيادية بعد خضوعهم لبرامج تدريبية متنوعة في بلدة يوفاسكولا في فنلندا، كما هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمديرين للتعامل مع الصعوبات التي تواجههم في إدارة المدرسة، واختار الباحث عينة قصدية تكونت من (٨) من مديري مدارس بلدة يوفاسكولا خضعوا لبرامج تدريبية مختلفة، واتبع الباحث أسلوب المقابلة لجمع البيانات، حيث أجريت ثمان مقابلات فردية مع مديري المدارس موضوع الدراسة، وتم استخدام منهج تحليل المحتوى الاستقرائي لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن محتوى البرامج التدريبية التي خضعوا لها تشكل المصدر الرئيس للممارسات القيادية عند مديري المدارس، كما أن خضوعهم للبرامج التدريبية يعزز إيجابياً ممارساتهم القيادية، حيث أصبحوا أكثر كفاءة ومقدرة على ممارسة أساليب القيادة المختلفة القائمة على الإبداع، والتعاون، والمشاركة، ويُعد النظر.

كما ساهم سلمان (٢٠١٠) في دراسته لمحاولة التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً ومديرة



بالمدراس الابتدائية في مركز محافظة ديالى بالعراق ، وقد أظهرت النتائج أن فاعلية التدريب للمديرين والمديرات جاءت بدرجة مرتفعة . وفي السياق ذاته هدفت دراسة نبيل (٢٠٠٧) الى التعرف على دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٩) من مديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن برنامج التدريب له الدور الفعال والإيجابي في تطوير كفايات مديري المدارس، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين كفايات مديري المدارس وبين كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي، وأنه توجد فروق تعزى لمتغير المراحل التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

بينما قام هاموند (Hammond، ٢٠٠٦) بدراسة استهدفت تحليل محتوى المواد التدريبية لثمان برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية، من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم.

أما فيما يختص بالدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير القيادة الإبداعية، فقد أجرى الذبياني (٢٠١٩) دراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة والابداع الاداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من ٣٧٠ معلماً . وظهرت عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الابداع الاداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة جاء متوسطاً. بينما استهدفت دراسة لاين جارفيس (Line Jarvis، ٢٠١٥) الكشف عن تلبية متطلبات القيادة الإبداعية للقرن الحادي والعشرين لدى المديرين الذين تم اعدادهم في كلية منتسوري من خلال قياس قدرة المديرين الابداعيين ، والانماط الإبداعية وممارسات هؤلاء للقيادة الإبداعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والعينة كانت المديرين العاملين والمعلمين في المدارس الحكومية. وكشفت نتائج الدراسة وجود قصور في

القيادة الإبداعية ، وعدم وجود أي علاقة ارتباطية بين العوامل الديموغرافية وخبرات العمل مع القدرات الإبداعية.

وحددت دراسة مديس(١٤٣٥) درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع المعلومات، من عينة الدراسة التي تكونت من (١٧٩) مشرفاً، وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري جاءت متوسطة. بينما تطرق عبد الجبار (٢٠١٣) إلى التعرف محاولة التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٥٧) مديرة مدرسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الاداري لدى المديرات جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الحارثي (١٤٣٤) إلى التعرف على درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي للدراسة، وقام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة وبلغ عدد العينة (٢٩٨) عبارة عن (١٠٣) مديراً و(١٩٥) وكيلة ، واستخدم الاستبانة في جمع المعلومات، وبينت النتائج أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة. وسعت دراسة أوزان وكارباتاك (٢٠١٢ Ozan, & Karabatak) إلى تفصي آراء قادة المدارس الثانوية تجاه عملية إدارة الإبداع ، وأبرز المشكلات التي تواجههم ، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي ، وأداة الدراسة هي الاستبانة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) قائد مدرسة في (٤٣) مدرسة ثانوية في مدينة الأزيق في تركيا ، وأشارت النتائج إلى أن موقف قادة المدارس من عملية إدارة الإبداع كان عالياً ، و إلى وجود معيقات للإبداع الإداري كنظام الاتصالات والهيكل التنظيمي ، وتوفير الموارد المالية .

بينما هدفت دراسة السلمي (٢٠٠٧م) الى التعرف على واقع الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة سواء لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري أو

درجة توفر معززاته لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. وقد هدفت دراسة الحميدي (٢٠٠٤م) إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أكثر مهارات الإبداع توفرًا بدرجة عالية هي: التفاصيل، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، في حين حصلت مهارة الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه على درجة متوسطة من حيث توفرها. أما دراسة جورتز (Goertz, 2000)، فقد هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع والطلاقة للقيادة الفعالة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من أربعة مدرّاء من مديري المدارس الثانوية، واستخدمت المقابلة، والاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج درجة مرتفعة من الإبداع لدى مديري المدارس، ووجود علاقة بين الإبداع والقيادة الفعالة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ومن خلال ذلك اتضح مدى الاهتمام الذي حظي به موضوع التدريب الإداري وكذلك القيادة الإبداعية. إلا أن الدراسة الحالية انفردت بمحاولة الكشف عن العلاقة بين فاعلية برامج التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة إلا أنها استخدمت المنهج الوصفي في صورته الارتباطية متشابهة في ذلك مع دراسة الذبياني (٢٠١٩)، وكذلك مع أغلب الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي المقابل اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج البحثي المستخدم مثل دراسة (Kakon، 2012) و دراسة هاموند (Hammond، ٢٠٠٦) حيث تم فيهما استخدام منهج تحليل المحتوى، ودراسة نبيل (٢٠٠٧) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وبالنسبة لأداة الدراسة المستخدمة اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (Kakon، 2012) التي استخدمت المقابلة، ودراسة غونغور، و يلدريمو (Gungor & Yildirim، ٢٠١٦) التي استخدمت المقابلة والملاحظة المباشرة، ودراسة جورتز (Goertz, 2000) التي استخدمت المقابلة والاستبانة معاً. ومن حيث نوع عينة

الدراسة اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Kakon, 2012)، غونغور، وييلديرمو (٢٠١٦، Gungor & Yildirim)، و جورتز (Goertz, 2000) في استخدامها للعيينة القصدية. كما اختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة، وعدد أفراد العينة.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بصورته الارتباطية وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة واسئلتها.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس بمحافظة القنفذة لعام ١٤٤٠-١٤٤١هـ، والبالغ عددهم (٣٣٦) قائداً وفقاً للإحصائية الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع وتمثلت عينة الدراسة من (٢٨٦)، حيث قد تم قبل تطبيق الدراسة عمل دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) قائداً من خارج عينة الدراسة، ويوضح جدول (١) عينة الدراسة حسب المراحل الدراسية ومكاتب التعليم بمحافظة القنفذة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب المرحلة الدراسية ومكاتب التعليم بمحافظة القنفذة

للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ

م	القطاع	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	المجموع
١	مكتب الداخل	٢٨	١٩	٨	٥٥
٢	مكتب القوز	٢٦	١٢	٥	٤٣
٣	مكتب المظيف	٢٧	١٦	٦	٤٩
٤	مكتب حلي	٢٢	١١	٦	٣٩
٥	مكتب العرضية الشمالية	٣١	١٨	٥	٥٤
٦	مكتب العرضية الجنوبية	٢٦	١٤	٦	٤٦
	المجموع	١٦٠	٩٠	٣٦	٢٨٦

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وكذلك المقالات والابحاث العلمية المحكمة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور وهي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والمحور الثاني تضمن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري لقادة مدارس محافظة القنفذة واشتمل هذا المحور على (٣٥ عبارة)، والمحور الثالث تضمن مستوى ممارسة القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة واشتمل على (٢٨ عبارة). وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي للحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة بالدرجات التالية: عالية جداً (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث قد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص وعددهم ١٤ محكماً، لإبداء آرائهم حول عبارات أداة الدراسة وتم الاخذ ببعض الملاحظات الواردة من المحكمين للوصول بأداة الدراسة للمرحلة الثانية، وهي التأكد من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة عن طريق توزيعها على العينة الاستطلاعية وقوامها (٣٠ قائداً) من مجتمع البحث الأصلي وخارج عينة الدراسة الحالية، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه ، كما في الجدول الآتي:

جدول ( ٢ ) معاملات ارتباط فقرات الاداة مع مجالات محور فاعلية برامج التدريب الإداري

لدى قادة مدارس محافظة القنفذة

م	التخطيط	التنظيم	التوجيه	اتخاذ القرار	الرقابة والتقييم
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	*.٩٥	*.٧٠	*.٧٠	*.٧٨	*.٨٤
٢	*.٧٨	*.٧٢	*.٧٥	*.٧٢	*.٩٤
٣	*.٩٤	*.٧٠	*.٧١	*.٦٨	*.٩٤
٤	*.٨٣	*.٧٥	*.٧٥	*.٦٣	*.٩١
٥	*.٧٨	*.٦٧	*.٦٧	*.٦٩	*.٨٣
٦	*.٨٦	*.٧٨	*.٧٨	*.٨١	*.٩٥
٧	*.٨٥	*.٧١	*.٧١	*.٧٨	*.٩٢

تشير النتائج الواردة في الجدول ( ٢ ) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة ، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

جدول ( ٣ ) معاملات ارتباط فقرات الأداة مع مجالات محور مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة

م	المرونة	الحساسية لحل المشكلات	الأصالة	الطلاقة
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	*.٨٠	*.٩٦	*.٧٢	*.٨٨
٢	*.٧٢	*.٨١	*.٩١	*.٨٩
٣	*.٩٠	*.٩٣	*.٨٩	*.٨٩
٤	*.٨٩	*.٩٢	*.٨٨	*.٨٨
٥	*.٩٥	*.٨٥	*.٧١	*.٩٢
٦	*.٨٢	*.٩٠	*.٧٣	*.٩٤
٧	*.٩٥	*.٩١	*.٨٢	*.٨٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه .

#### ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وتبين أن معامل الثبات للأداة ككل هو ٠.٩٤١ وهو معامل مناسب لأغراض الدراسة كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول (٤) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
درجة فاعلية برامج التدريب الإداري	٣٥	٠.٩٥٣
مستوى ممارسة القيادة الإبداعية	٢٨	٠.٩٢٧
الثبات العام للأداة	٦٣	٠.٩٤١

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه، اختبار (t-test)، معامل ارتباط بيرسون. وقد تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وعلى مجالاتها وفق التقديرات بالجدول رقم (٩):  
جدول (٥) قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	المتوسط	درجة التقدير
١	من (١) - أقل من (١,٨٠)	منخفضة جداً
٢	من (١,٨٠) - أقل من (٢,٦٠)	منخفضة
٣	من (٢,٦٠) - أقل من (٣,٤٠)	متوسطة
٤	من (٣,٤٠) - أقل من (٤,٢٠)	عالية
٥	من (٤,٢٠) - (٥,٠٠)	عالية جداً

**نتائج الدراسة:****النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:**

للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر قادة المدارس؟ فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأول تبعاً لاستجابات أفراد العينة، كما يتضح من جدول رقم (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة فاعلية برامج التدريب الإداري لمجالات اداة الدراسة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	التخطيط	٣,٦٥	٠,٧٥	٣	عالية
٢	التنظيم	٣,٦٣	٠,٦٤	٤	عالية
٣	التوجيه	٣,٦٠	٠,٦٨	٥	عالية
٤	اتخاذ القرار	٣,٧١	٠,٧٩	٢	عالية
٥	الرقابة والتقييم	٣,٧٥	٠,٨٤	١	عالية
	الدرجة الكلية	٣,٦٩	٠,٦٧		عالية

تشير النتائج في الجدول (٦) ان المتوسط الكلي لمحور درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بلغ (٣.٦٩) وياحرف معياري (٠.٦٧)، ودرجة تطبيق عالية، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦٠ - ٣.٧٥) ، كما تشير النتائج إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة الى الاهتمام المتزايد من الدولة بمجال التدريب الإداري في مجال التعليم إذ تحرص وزارة التعليم على تقديم ما يمكن تقديمه لإدارات التعليم ومراكز التدريب بها لتحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

وفيما يلي استعراض للنتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية للمحور الأول :

### - مجال التخطيط :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط كما في الجدول (٧) الاتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تحديد الأهداف التطويرية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.	٣.٦٤	١.٠٨	٤	عالية
٢	التعاون مع العاملين بالمدرسة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	٣.٧٩	١.٠٤	٢	عالية
٣	تحديد المصادر المادية اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية.	٣.٤٠	١.١٥	٧	عالية
٤	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	٣.٦٠	١.١٢	٥	عالية
٥	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٤.١٠	١	١	عالية
٦	تفعيل الاتصال مع العاملين أثناء وضع الخطط المدرسية.	٣.٤٣	١.١٣	٦	عالية
٧	العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطط التشغيلية للمدرسة.	٣.٦٧	١.١٨	٣	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٦٥	٠.٧٥		عالية

تشير النتائج في الجدول (٧) ان الدرجة الكلية لمجال التخطيط بلغت (٣.٦٥) ، وانحراف



معياري (٠.٧٥)، بدرجة ممارسة عالية، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٣.٤٠ - ٤.١٠ ). وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى ، ونصت على " بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة " بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (١). وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الفاعل الذي تقوم به إدارة التدريب بإدارة التعليم بمحافظة القنفذة من التركيز على الجوانب التدريبية التي من خلالها يستطيع قادة المدارس من بناء الخطط الاستراتيجية للمدارس وتفعيل هذا المبدأ الهام لما في ذلك من أهمية كبرى في تحديد الأهداف المراد تحقيقها و ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة ومتابعتها من قبل قادة المدارس لما لديهم كذلك من إمام جيد بواقع المدارس والعاملين بها وبما يحقق الرؤى والتطلعات المستقبلية نحو العمل المدرسي الناجح. بينما جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تحديد المصادر المادية اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية " بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (١.١٥). ومع أن الدرجة لهذه العبارة عالية فقد يعزى كونها جاءت أقل عبارة إلى أن مدى اسهام برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة المدارس بمحافظة القنفذة والمرتكزة على تحديدهم المصادر المادية اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية قد يتأثر بمركزية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا.

### - مجال التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم كما في الجدول

( ٨ ) الاتي:

## جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	رسم السياسة الداخلية للمدرسة لتحقيق أهدافها.	٣.٦١	٠.٩٥	٥	عالية
٢	توزيع المهام على العاملين بالمدرسة حسب التخصص.	٣.٦٤	١.٠٦	٤	عالية
٣	تهيئة مناخ تنظيمي مناسب بالمدرسة.	٣.٧٢	١.٢٠	٣	عالية
٤	تحديد سبل إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.	٣.٤١	١.١٣	٧	عالية
٥	تنظيم برامج الإرشاد الطلابي.	٣.٨٣	١.١٥	٢	عالية
٦	تفويض الصلاحيات وفق اللوائح التي تنظم إجراءات العمل.	٣.٩١	١.٠٢	١	عالية
٧	توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع.	٣.٤٢	١.٠٦	٦	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٦٣	٠.٦٤		عالية

تشير النتائج في الجدول (٨) ان الدرجة الكلية لمجال التنظيم بلغت (٣.٦٣) ، وانحراف معياري (٠.٦٤)، ودرجة ممارسة عالية، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٠ - ٣.٩١) . وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " تفويض الصلاحيات وفق اللوائح التي تنظم إجراءات العمل " بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (١.٠٢)، وقد يعزى هذا إلى تركيز القائمين على برامج التدريب الإداري على مبدأ تفويض الصلاحيات والذي له الأثر الكبير في انسيابية العمل الإداري ، وكذلك قد يوحي ذلك الى الثقة المتبادلة بين العاملين بالمدارس ووجود صف قيادي ثاني لديه القدرة على القيام بالمسؤوليات التي تلقى على عاتقه دعم تفويض السلطة وهذا يؤدي إلى تخفيف الأعباء الإدارية والتنظيمية عن كاهل القادة مما يمكنهم من التركيز على الأمور الهامة جداً في تطوير العملية التعليمية ويشعر العاملين أيضاً بدورهم المهم في هذه العملية مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية المدرسية. بينما جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأخيرة ، ونصت

على " تحديد سبل إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال " بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.١٣). وقد تعزى هذه النتيجة الى تنوع مصادر إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بالمدارس مما أدى ذلك إلى أن تكون هذه العبارة في أدنى قائمة العبارات في هذا المحور.

### - مجال التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه كما في الجدول ( ٩ ) الآتي:

جدول ( ٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	توجيه العاملين على توفير بيئة مدرسية محفزة للتعليم.	٣.٣٢	١.١٢	٦	عالية
٢	توجيه العاملين للمشاركة في أنشطة المجتمع المختلفة.	٤.٠١	١.١٢	٢	عالية
٣	توجيه المعلمين لتنفيذ الأنشطة الثقافية المتنوعة.	٣.٤١	١.٠١	٧	عالية
٤	حث المعلمين على تطوير علاقاتهم الإيجابية مع الطلاب.	٣.٤٣	١.١٢	٥	عالية
٥	إرشاد المعلمين لتطبيق مراحل الإدارة الصفية بفعالية.	٤.٠٥	١.٠٨	١	عالية
٦	توجيه المرشدين لتقديم برامج الإرشاد الطلابي الفعال.	٣.٦٨	١.٠٣	٣	عالية
٧	حث العاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.	٣.٥١	١.١٨	٤	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٦٠	٠.٦٨		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ٩ ) ان الدرجة الكلية لمجال التوجيه بلغت ( ٣.٦٠ ) ، وانحراف معياري (٠.٦٨)، ودرجة ممارسة عالية، وأن جميع فقرات المجال جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤١ - ٤.٠٥). وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى، ونصت على " إرشاد المعلمين لتطبيق مراحل الإدارة الصفية بفعالية " بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٠٨)، وهذا قد يعزى إلى أهمية التوجيه الدائم للمعلمين من قادة المدارس فيما يختص بمراحل الإدارة الصفية سواء من تخطيط او تنفيذ او تقويم حيث أن إدارة الصف تتبع من تشعب مدخلاتها وتنوعها وازدياد تعقدها. بينما جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " توجيه المعلمين لتنفيذ الأنشطة الثقافية المتنوعة " بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري ( ١.٠١ )، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة

أضحى مسؤولاً عن متغيرات مادية كثيرة بالإضافة إلى أنه منظم وميسر ومرشد وموجه ، وقد تكون كثرة وتنوع الأنشطة الثقافية التي يحتاج المعلمين توجيهه فيها قد ضعف قليلا درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس بهذه الدراسة .

## - اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار كما في الجدول ( ١٠ ) الاتي:

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	٣.٩٨	١.٠٧	١	عالية
٢	تحديد الأهداف التي أُرغب بتحقيقها قبل اتخاذ القرار .	٣.٨٩	١.١٢	٣	عالية
٣	وضع بدائل للقرار المخطط تطبيقه في حال عدم نجاحه .	٣.٦٠	١.٠٥	٤	عالية
٤	طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية .	٣.٩٧	١.٠٧	٢	عالية
٥	معرفة نقاط القوة لاختيار البديل المناسب للقرار .	٣.٥٩	١.١٠	٥	عالية
٦	تحمل مسؤولية النتائج المترتبة على القرارات المتخذة .	٣.٥١	١.١١	٦	عالية
٧	اشراك العاملين في المدرسة في صناعة القرارات المدرسية .	٣.٤٩	١.١٢	٧	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٧١	٠.٧٨		متوسطة

تشير النتائج في الجدول ( ١٠ ) ان الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار بلغت ( ٣.٧١ ) ، وانحراف معياري (٠.٧٨)، ودرجة ممارسة عالية، وكذلك الى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٩ - ٣.٩٨). وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى، ونصت على " جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري ( ١.٠٧). وهذا قد يعزى إلى إدراك القادة في المدارس إلى أهمية جمع

المعلومة قبل إصدار القرار المناسب لتحقيق الهدف المرجو من القرارات في البيئة المدرسية وأنه لا بد من أن يكون هناك بيئة تنظيمية تعليمية سليمة مبدأها جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار وذلك لتحقيق الاستقرار المدرسي والتطوير التعليمي والتربوي وهذا ما توأم مع البرامج التدريبية المقدمة. بينما جاءت الفقرة (٧) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " اشراك العاملين في المدرسة في صناعة القرارات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (١.١٢)، وهذا قد يعزى إلى أنه من الأهمية اشراك العاملين في المدرسة في صناعة القرارات المدرسية ولكن قد يكون التدريب على هذا الجانب وخصوصاً في تنوع العاملين بالمدرسة مما أدى إلى مجيء هذه العبارة آخرًا.

### - الرقابة والتقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتقييم كما في الجدول ( ١١ ) الاتي:

جدول ( ١١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتقييم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	الموضوعية في عمليات التقييم (مثال. توضيح معايير التقييم).	٣.٨٩	١.١٢	٢	عالية
٢	تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي.	٣.٥١	١.١١	٦	عالية
٣	تقديم تغذية راجعة للعاملين عن مستوى أدائهم باستمرار.	٣.٨٣	١.١٥	٤	عالية
٤	الشمولية في تقييم الخطط والإجراءات في المدرسة.	٣.٤٨	١.١٥	٧	عالية
٥	تنفيذ عمليات التقييم بأساليب متنوعة.	٣.٧٠	١.١١	٥	عالية
٦	تطبيق مبدأ الشفافية في عملية التقييم.	٣.٨٩	١.١٥	٣	عالية
٧	تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة.	٣.٩٢	٠.٩١	١	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٧٥	٠.٨٤		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ١١ ) ان الدرجة الكلية لمجال الرقابة والتقييم بلغت ( ٣.٧٥ ) ، وانحراف معياري (٠.٨٤)، ودرجة ممارسة عالية، وأن جميع فقرات المجال جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٨ - ٣.٩٢). وقد جاءت الفقرة (٧) في

المرتبة الأولى، ونصت على " تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة " بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري ( ٠.٩١). وهذا قد يعزى إلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة وذلك لأن تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي وبالتالي يمكن التوصل إلى معالجة القصور وإيجاد حلول للمشكلات المدرسية وعادة يحدد وقت لتقييم الأداء الوظيفي لإنجازه وله إجراء إداري واضح. بينما جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " الشمولية في تقييم الخطط والإجراءات في المدرسة " بمتوسط حسابي ( ٣.٤٨) وانحراف معياري ( ١.١٥)، وهذا يعزى إلى أنه لا بد من الشمولية في تقييم الخطط والإجراءات في المدرسة بكل وضوح وشمولية مع توضيح الحقائق بالأدلة القاطعة ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة، ولعل أن التدريب على مثل هذا الجانب يحتاج عادة إلى فترات زمنية طويلة وكذلك قد يحتاج إلى قادة مدارس أكثر تخصصاً في جوانب التخطيط والتقييم للخطط باختلاف أنواعها.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنطرة والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟ تم استخدام اختبار T-Test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور

الأول وفقاً لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	206	٤.٢٨	٠.٤٨	١٣.٥	٠.٠٠١
	دراسات عليا	80	٣.٣٧	٠.٥٦	*٩	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	200	٤.٠٥	٠.٥٩	٨.٩٥	٠.٠٠١
	١٠ سنوات فأكثر	86	٣.٣٧	٠.٥٥	*	

يتضح من الجدول (١٢) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس. وأيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ف في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من ١٠ سنوات).

وبالنسبة للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية : لوحظ وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية ابتدائي(٣.٨٧)، متوسط (٣.٤١) ، وثانوي (٣.٣٧) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way Anova كما يبين الجدول (١٣).

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمحور الأول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٥.٨٢	٢	٧.٩١	٢٠.١٩	٠.٠٠١
داخل المجموعات	١١٠.٨٦	٢٨٣	٠.٣٩		
الكلي	١٢٦.٦٨	٢٨٥			

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية . وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية وكانت النتائج لصالح المرحلة الابتدائية كما في الجدول الآتي:

جدول (١٤) المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شيفيه Scheffe) تبعا لمتغير المرحلة التعليمية للمحور الأول

الفئات	المتوسط	ابتدائي	متوسط	ثانوي
ابتدائي	٣.٨٧	-	*٠.٤٦	*٠.٥٠
متوسط	٣.٤١	-	-	-
ثانوي	٣.٣٧	-	-	-

ويستخلص من النتائج على السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة على محور درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وسنوات الخبرة لصالح فئة الأقل من ١٠ سنوات، والمرحلة التعليمية لصالح فئة المرحلة الابتدائية. وبذلك يتضح أن قادة المدارس ذوي المؤهل بكالوريوس، والذين خبرتهم أقل من ١٠ سنوات، والذين يعملون قادة للمدارس الابتدائية أكثر اعتقاداً بفاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة. وقد يعزى ذلك لعدد من الأسباب من أهمها أنه قد يكون إحساس قادة المدارس بضرورة حصولهم على البرامج التدريبية لقلة خبرتهم أو مؤهلاتهم التعليمية أو المرحلة الدراسية التي يعملون كقادة مدارس بها يجعل من ذلك جانب إيجابي وتحفيزي لزيادة الاهتمام بهذه البرامج مما يزيد من فاعليتها، وكذلك قد يكون هناك زيادة حرص من مقدمي البرامج التدريبية لهذه الفئات.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على ما مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟ فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثاني تبعا لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما يتضح من جدول رقم (١٥):



## جدول ( ١٥ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى القيادة الإبداعية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	المرونة	٣.٥٩	٠.٨١	٢	عالية
٢	الحساسية لحل المشكلات	٣.٥٧	٠.٧٣	٣	عالية
٣	الأصالة	٣.٦١	٠.٧٧	١	عالية
٤	الطلاقة	٣.٥٢	٠.٧٣	٤	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٥٨	٠.٧١		عالية

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى أن المتوسط الكلي لمحور مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس بلغ (٣.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٧١)، ودرجة ممارسة عالية، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٢ - ٣.٦١) ، كما تشير النتائج إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات هذا المحور جاءت أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب لعل من أهمها التوجهات الحثيثة من وزارة التعليم على حث إدارات التعليم بمتابعة وتوجيه قادة المدارس لزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمدارس وكذلك زيادة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس فيما يعود بالفائدة على المدرسة في تحقيق أهدافها. وفيما يلي استعراض للنتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية للمحور الثاني في هذه الدراسة:

## - مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة كما في الجدول ( ١٦ ) الاتي:

## جدول ( ١٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	امتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة.	٣.٥٥	١.١٦	٣	عالية
٢	أجرب أفكاراً مبتكرة وغير معتادة في إجراءات العمل.	٣.٨٥	١.٠٦	٢	عالية
٣	أعطي الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم المختلفة.	٣.٤٢	١.١٨	٧	عالية
٤	أنجز أعمالى بأساليب متنوعة.	٣.٤٨	١.١٣	٥	عالية
٥	أقبل نقد الآخرين لممارساتي ولو كان مخالفاً لوجهة نظري.	٣.٨٧	١.١٦	١	عالية
٦	استخدم طرق مختلفة في التعامل مع زملاء العمل.	٣.٥٤	١.١٢	٤	عالية
٧	أفوض للعاملين بعض الصلاحيات التي تسهل إجراءات العمل.	٣.٤٦	١.١١	٦	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٥٩	٠.٨١		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ١٦ ) ان الدرجة الكلية لمجال المرونة بلغت ( ٣.٥٩ ) ، وانحراف معياري (٠.٨١) ، بدرجة ممارسة عالية، وأن جميع الفقرات جاء تقديرها بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٣.٤٢ - ٣.٨٧ ) . وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى ، ونصت على " أقبل نقد الآخرين لممارساتي ولو كان مخالفاً لوجهة نظري " بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.١٦) . وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى تقبل قادة المدارس للأفكار التطويرية والنقد البناء للجانب الإداري من الآخرين للممارسات ولو كان مخالفاً لوجهات النظر لديهم لإمامهم أن ذلك يؤدي إلى تجويد العمل والنهوض به نحو تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً. بينما جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " أعطي الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم المختلفة " بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (١.١٨) . وقد يشير ذلك إلى أن قادة المدارس يميلون بدرجة أعلى إلى المرونة في الأمور التي تقدم من قبلهم مباشرة أما فيما يخص الآخرين واعطاءهم فرصة للتعبير عن آرائهم المختلفة فإن المستوى أقل، ولعل ذلك يدل على درجة من الإحساس بأهمية الدور الذي يقومون به ، وأن المسؤولية أولاً نلقاة على عواتقهم.

**- الحساسية لحل المشكلات**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحساسية لحل المشكلات كما في الجدول ( ١٧ ) الآتي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحساسية لحل المشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	٣.٥٦	١.٠٣	٤	عالية
٢	أوظف خبراتي السابقة لمواجهة المشكلات المدرسية.	٣.٦٥	١.٠٩	٣	عالية
٣	أرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	٣.٨٢	١.١٥	١	عالية
٤	أطرح حلولاً للمشكلات المتنوعة بطرق إبداعية.	٣.٣٢	١.١٧	٧	متوسطة
٥	أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلات المختلفة.	٣.٦٩	١.١٤	٦	عالية
٦	أقوم بتحليل أسباب القصور في تدني أداء العاملين باستمرار.	٣.١٥	١.١٣	٧	متوسطة
٧	أشجع العاملين على المناقشة والحوار لحل المشكلات المدرسية.	٣.٥٠	١.١٣	٥	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٥٧	٠.٧٣		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ١٧ ) ان الدرجة الكلية لمجال الحساسية لحل المشكلات بلغت ( ٣.٥٧ ) ، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ودرجة ممارسة عالية، كما تشير النتائج إلى أن ٥ فقرات جاء تقديرها بدرجة عالية. وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى، ونصت على " أرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول " بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري ( ١.١٥ ) ، وقد يعزى ذلك إلى وضوح المشكلات لدى قادة المدارس مما يسهل لهم التفكير بأكثر من طريقة لإيجاد الحلول المناسبة وترتيب المشكلات حسب أهميتها وعلاجها بطرق متعددة

للوصول إلى تحقيق ما خطط لتحقيقه من أهداف. بينما جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " أقوم بتحليل أسباب القصور في تدني أداء العاملين باستمرار" بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (١.١٨)، ودرجة ممارسة متوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفون التربويون عادة يقومون بهذا الدور ولذلك قد يكون قادة المدارس يعولون عليهم الشيء الكبير في هذا الجانب ، ولذلك أشارت هذه النتيجة الى المستوى المتوسط في تحليل هذه الأسباب.

## - الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة كما في الجدول ( ١٨ ) الاتي:

جدول ( ١٨ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة.	٣.٤٦	١.١٩	٥	عالية
٢	أنجز أعماله بأسلوب مبتكر ومتجدد.	٣.٤٣	١.١٣	٧	عالية
٣	امتلك فن إدارة الحوار بين العاملين بأسلوب جذاب.	٣.٤٥	١.١٢	٦	عالية
٤	أحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل.	٣.٩١	١.١٤	١	عالية
٥	أشجع بناء علاقات تعاون بين العاملين بالمدرسة.	٣.٥٤	١.٢٣	٤	عالية
٦	أمتلك القدرة على اقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.	٣.٧٣	١.١٣	٢	عالية
٧	أميل للأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتي.	٣.٦٦	١.٢٤	٣	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٦١	٠.٧٧		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ١٨ ) ان الدرجة الكلية لمجال الأصالة بلغت ( ٣.٦١ ) ، وانحراف معياري (٠.٧٧)، ودرجة ممارسة عالية، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٣ - ٣.٩١) وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى، ونصت

على " أحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري ( ١.١٤). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس على أن تحفيز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل يعمل على التنمية المهنية للعاملين بالمدارس مما يؤدي الى نجاح العملية التعليمية والتربوية ،

. وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " أنجز أعمالي بأسلوب مبتكر ومتجدد " بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.١٣). وهذا يعزى إلى أن قادة المدارس لديهم تنوع في الخبرات وفي التعامل مع العاملين في المدارس وهذا التنوع يولد أفكار جديدة مما يساعد القادة على المزج بين الأفكار التطويرية وصياغة الرؤى والمبادرات الجديدة.

### - الطلاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الطلاقة كما في الجدول ( ١٩ ) الاتي:

جدول ( ١٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الطلاقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمتلك أساليب متنوعة في التعامل مع الظروف المعقدة.	٣.٦٤	١.١٢	٣	عالية
٢	أشجع أصحاب الأفكار الابتكارية في أداء العمل.	٣.٨١	١.١٤	١	عالية
٣	أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.	٣.٤٠	١.١٢	٦	عالية
٤	أقوم بالأعمال التي تثير مكامن القوة لدي.	٣.٤٨	١.١٣	٥	عالية
٥	أضع بدائل عدة للحلول المقترحة.	٣.٣١	١.١٥	٧	متوسطه
٦	أوظف أكبر قدر ممكن من العبارات لتوضيح فكرة معينة.	٣.٧٥	١.١١	٢	عالية
٧	أعبر عن أفكاري المتعلقة بخطط العمل بكل وضوح.	٣.٥٠	١.٠٩	٤	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٥٢	٠.٧٣		عالية

تشير النتائج في الجدول ( ١٩ ) ان الدرجة الكلية لمجال الطلاقة بلغت ( ٣.٥٢ )، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ودرجة ممارسة عالية، وأن ٦ فقرات جاء تقديرها بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٣.٤٠ - ٣.٨١ ). وجاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى، ونصت على " أشجع أصحاب الأفكار الابتكارية في أداء

العمل " بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (١.١٤). وهذا يشير إلى وعي قادة المدارس إلى أهمية تشجيع أصحاب الأفكار الابتكارية في أداء العمل ويعمل على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة لتحقيق التميز المدرسي والنمو الإبداعي لديهم . وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " أضع بدائل عدة للحلول المقترحة " بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (١.١٥)، ودرجة ممارسة متوسطة . وهذا قد يعزى إلى أن التدريب على هذا الجانب والتركيز عليه لم يأخذ درجة من الأهمية في البرامج المقدمة لقادة المدارس بمحافظه القنفذة .

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الرابع، والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة ؟ والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ،المرحلة التعليمية)؟

تم استخدام اختبار T-Test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٠).

جدول (٢٠): اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات العينة على المحور الثاني وفقاً

للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	206	٤.٠٦	٠.٥٦	*١٠.٤٥	٠.٠٠١
	دراسات عليا	80	٣.٢٦	٠.٦٦		
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	200	٤.١٢	٠.٤٩	*١٢.٠٦	٠.٠٠١
	١٠ سنوات فأكثر	86	٣.٢٧	٠.٦٥		

يتضح من الجدول ( ٢٠ ) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس. كما يتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل

من ١٠ سنوات).

وبالنسبة للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة و التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لوحظ وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية ابتدائي(٣.٨٣)، متوسط (٣.٢٦) ، وثانوي (٣.٢٤) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way Anova كما يبين الجدول (٢١).

جدول (٢١) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٣.٦٥	٢	١١.٨٢	٢٨.٠٧	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١١٩.٢٢	٢٨٣	٠.٤٢		
	الكلية	١٤٢.٨٧	٢٨٥			

تشير النتائج في الجدول (٢١) إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية . وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق تمّ استخدام اختبار ( شيفيه Scheffe ) للمقارنات البعدية وكانت النتائج لصالح فئة المرحلة الابتدائية كما في الجدول الآتي:

جدول(٢٢) المقارنات البعدية تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	الفئات	المتوسط	ابتدائي	متوسط	ثانوي
الدرجة الكلية	ابتدائي	٣.٨٣	-	*٠.٥٧	*٠.٥٨
	متوسط	٣.٢٦	-	-	-
	ثانوي	٣.٢٤	-	-	-

ويستنتج من النتائج على السؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة على محور مستوى القيادة

الإبداعية بمدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وسنوات الخبرة لصالح فئة الأقل من ١٠ سنوات ، والمرحلة التعليمية لصالح فئة المرحلة الابتدائية. وبالتالي يظهر أن قادة المدارس بمحافظة القنفذة ذوي المؤهل بكالوريوس ، والذين خبرتهم أقل من ١٠ سنوات ، والذين يعملون قادة للمدارس الابتدائية اعلى مستوى في القيادة الإبداعية وممارسة مجالاتها المختلفة المرونة والحساسية لحل المشكلات والصالة والطلاقة. وقد تعزى هذه النتيجة لبعض الأسباب المتمثلة في الحيوية والنشاط من قبل هذه الفئات وحبهم للمغامرة والمخاطرة والتحدي لتحقيق الأهداف المرسومة بمدارسهم أو قد يكون بسبب تركيز البرامج التدريبية في جل محاورها ومرتكزاتها على هذه الفئات مما يفعل جانب استفادتهم القصوى من البرامج التدريبية التي تقدم لهم ويكونون أكثر تقبلاً للأفكار التجديدية والتطويرية وأكثر التزاماً بحضور الدورات التدريبية التخصصية لهم كقادة مدارس.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس؛

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي نص على " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟"، وللتعرف على طبيعة هذه العلاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتوضح النتائج في الجدول رقم (٢٣) .

جدول (٢٣) معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية برامج التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة

الدرجة الكلية	لمستوى القيادة الإبداعية
لفاعلية برامج التدريب الإداري	* ٠.٤٠

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٣١) وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة فاعلية برامج التدريب الإداري و مستوى القيادة الإبداعية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٤٠) وتشير هذه النتيجة الى أن فاعلية برامج التدريب الإداري بمجالاتها المختلفة والمقدمة لقادة المدارس بمحافظة القنفذة أسهم في ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لديهم. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدد من الأمور منها، أهمية



برامج التدريب المقدمة للعاملين بالمدارس ومن ضمنهم قادة المدارس وهذا ما أكدته عدد من الدراسات من ضمنها دراسة غونغور، ويلديرمو (Gungor & Yildirim, ٢٠١٦) التي أكدت على أهمية التدريب أثناء الخدمة في إكساب مدرء المدارس المهارات الإدارية اللازمة لنجاح العمل المدرسي، وكذلك دراسة كل من نييل (٢٠٠٧)، و هاموند (Hammond, ٢٠٠٦) اللتان أكدت على الدور الفعال والإيجابي للتدريب في تطوير كفايات مدرء المدارس. وفي نفس الاتجاه ما توصلت إليه عدد من الدراسات داخل المملكة العربية السعودية ومنها دراسة كل من البقمي (٢٠١٨)، الشمراي (٢٠١٦)، الراشدي (٢٠١٤)، سلمان (٢٠١٠) التي توصلت لعدد من النتائج كان من أهمها فاعلية برامج التدريب المقدمة للعاملين بمدارس التعليم العام على تنمية مهاراتهم ومن ضمنهم الفئة التي يركز عليها العمل الإداري والقيادي بالمدارس وهم قادة المدارس. وبالتالي تكون هذه النتيجة تؤكد على ما ذهبت له جل الدراسات السابقة أن التدريب الإداري يحقق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل يرضى القائمين عليها، والمستفيدين منها، ويظهر ذلك جليا من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية، وتقوية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات.

### ملخص نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها ما يلي:

- أن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة مدارس محافظة القنفذة جاءت عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٧)
- أن مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧١).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة في كلا محوري الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، سنوات الخبرة لصالح فئة الأقل من ١٠ سنوات، المرحلة التعليمية لصالح فئة المرحلة الابتدائية.
- وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين درجة فاعلية برامج التدريب الاداري و مستوى القيادة الابداعية لدة قادة مدارس محافظة القنفذة.

### توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فان الدراسة توصي بما يلي:
- التأكيد على مدراء التعليم ومسؤولي إدارات التدريب بأهمية التدريب النوعي المقدم لقادة المدارس بجميع المراحل الدراسية للحفاظ على درجة فاعلية هذه البرامج وزيادتها، وذلك للارتباط الوثيق بين ذلك وارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس ، ناهيك عن ما يحدثه هذا التركيز من أثر إيجابي في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمدرسة.
  - تهييب هذه الدراسة بإشراك قادة المدارس في اقتراح برامج تدريبية فاعلة لقادة المدارس في ضوء ما يلاحظونه من تغييرات حديثة بالمدارس.
  - الاهتمام المستمر بالبرامج التدريبية الخاصة بتطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس.
  - التأكيد على أهمية التقويم الدائم للبرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس والاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من قبلهم.

### ثالثاً؛ مقترحات الدراسة

- عمل دراسة تركز على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدارس التعليم العام وعلاقتها بدرجة التميز المؤسسي.
- دراسة أهم المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة المدارس والحلول المناسبة لمواجهتها.
- تهييب هذه الدراسة بالباحثين في القيادة التربوية بالتركيز في بحوثهم على جوانب القيادة الإبداعية بالمدارس لما لها من أهمية بالغة في جودة العمل المدرسي والذي ينعكس بدوره على ارتفاع مستوى المعلمين وبالتالي تحسين نتائج الطلاب .

## المراجع العربية:

- الأحمري، فاطمة عبدالله(٢٠١٤م): متطلبات تدريب القيادات التربوية على مهارات الابداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية. دراسة ميدانية، مجلة عالم التربية، مصر. بابكر، فيصل. (٢٠٠١م): التفكير الإبداعي. الدمام: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- باعمر، حفيظ سالم. (٢٠٠٧م): المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة: الأردن.
- بشاوي، لمياء(٢٠٠٨م): الابداع في المنظمات، (كيف ننمى الابداع في منظماتنا). بحث منشور.
- البقمي، تراحيب بن عايش(٢٠١٨م): درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الابداع الادراى لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٢م): هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جلده، سليم عبوي، يزيد منير(٢٠٠٦م): إدارة الإبداع والابتكار. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر(٢٠١١م): تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القادات العليا في جامعة ديالى). ٣٤(٩٠)، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- الجميلي، أمل حمودي عبيد. (٢٠١٢م). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون.
- الجهني، أحمد عطا الله حمدان. (٢٠٠٨م). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية : دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين في ينبع الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- الديبان، عبد العزيز محمد(٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي،(١١١)، ٧٣-١.
- الذبياني ، [محمد عبدالله صالح](#) (٢٠١٩). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة.

- الحارثي، مشعل مبارك ( ١٤٣٤). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز موققاته لدى مديري المدارس في محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- حجازي، وجدى حامد(٢٠١٠م): التدريب في القرن الواحد والعشرين. دار التعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية.
- الحداد، جعفر يوسف. (٢٠١٠م). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.
- حسن، محمد عبد الغني(٢٠٠٣م): دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مهارات تطوير الأداء التدريبي، مركز تدريب الأداء والتنمية، القاهرة.
- الحمدي، منال حسين ( ٢٠٠٤م) : مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات، بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- خير الله، جمال أنيس (٢٠٠٩م)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد(٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الساعدي، سلوى بنت مسلم(١٤٣٥). درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- سرحان، غسان عبد العزيز، عصام عبد العزيز خليل(٢٠٠٦م): "درجات الاحتياجات التدريبية للمسئولية عن إدارة التعليم في نظام التعليم المفتوح"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٢٧٤، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، فلسطين.
- السرور، ناديا(٢٠٠٢م): مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلمان، معن لطيف(٢٠١٠م): فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدراس الابتدائية، مجلة الفتح، العدد(٤٥)، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى.
- السلمي، فهد(٢٠١٢م): القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية، جامعة الباحة.
- السلمي، علي(٢٠٠١م): إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار غريب، القاهرة.
- السلمي، سعود سعيد. (٢٠٠٧م): الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- الشمراي، محمد مظهر (٢٠١٦م): دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣م)، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- الطعاني. حسن أحمد. (٢٠٠٢م): التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق، الأردن.
- عبد الجبار، صافيناز سعد الدين (٢٠١٣). الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- العزوي، نجم عبدالله (٢٠٠٦م): التدريب الإداري. عمان، دار اليزوري للنشر والتوزيع.
- علي، حسين. (٢٠٠١م): الإبداع في حل المشكلات. دمشق: دار الرضا.
- العميان، سلمان (٢٠٠٢م): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عوض، عاطف (٢٠١٣م): أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية. ٢٩ (٣).
- الغامدي ، خالد عبدالله المرباني (٢٠١٤): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (٢٠٠٥م): إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قنديل، علاء (٢٠١٠م): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، دار الفكر للنشر.
- مديس، صالح بن سعيد أحمد** (١٤٣٥هـ). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة .
- المطيري ، حمد سلطان عادي. (٢٠٠٣م). معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية: دراس مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧م): إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة.
- الراشدي، سمر سعيد (٢٠١٤). واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

**المراجع الأجنبية:**

Den,B,Edwin(2002): Creativity &Innovation “Web Page ed, dean.

Hammond, L., (2006). School Leadership Study– Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute.

Kakon, S. (2012). An exploration into the applicability of school training on the principals' leadership practices in Finland. principals'

Lorraine Parker(2005): "A new Training Tools ",Training and Development, Vol.

49, No: 11, New York.

Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for Effective leadership in today's schools. Journal of Psychology & Behavioral Sciences Collection. 22(.3),62158.

- Gungor,M., Yildirim,Y. (2016). Views of School Administrators Related to In–service Training Activities. [Universal Journal of Educational Research](#) 4(3):516–523.

DOI:[10.13189/ujer.2016.040307](https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040307)

Ozan,M., Karabatak,S.,(2013). Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems6International online journal of Educational science, 5 (1), 258–273. Weshah, H. (2012)