

ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

يعد الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي. ويوضح جروان (٢٠٠٨) أن مفهوم الإبداع يرتبط من الناحية التاريخية بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض ويصعب تفسيرها حتى من قبل أولئك الأفراد الذين أتوا بها، وكان الهاجس أن الإبداع قد يكون بسبب علاقة بين المبدع والقوى الخارقة التي لا يستطيع البشر السيطرة عليها، فاعتبر الإبداع أمر يفوق قدرات الفرد العقلية ويرتبط بحالات روحانية تتميز بها عدد محدود من الأفراد يعتبرون في معتقداتهم خارجين عن الطبيعة البشرية.

ولكن الفكر الحديث وبعد دراسته لهذه الظاهرة خالف تلك المفاهيم والمعتقدات، ونظر للإبداع بأنه عبارة عن مهارات وقدرات يكتسبها الفرد ومن الممكن تعليمها وتعلمها. ويقول جروان (٢٠٠٨) إن تناول الإبداع بدأ في عام ١٩٥٠ في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، ثم كثرت الدراسات الجادة التي تناولت الإبداع وأخضعت للمنهج التجريبي، إضافة إلى أن برامج التدريب على الإبداع كانت قد بدأت في الثلاثينات من القرن العشرين في الصناعة، ثم انتقلت في الخمسينيات إلى الجامعات لتضمن في المناهج والمقررات الدراسية، وفي السبعينات انتشرت في المدارس البرامج التي تعلم مهارات التفكير والإبداع، فعرفها ريبير (Reber, 1985) بأنه تعبير يستخدمه المختصون للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال أو نظريات.

وفي المجال المؤسسي يعتبر الإبداع عنصر أساسي في كفاءة المؤسسة. ويوضح الشايع وآخرون (٢٠١١) أن الإبداع يعد عنصراً مهماً في جميع مستويات المنظمة سواء أكان التخطيطي أو الإداري أو التنفيذي، لأنه من خلال ممارسة المنهج الإبداعي في هذه المستويات ستحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها بكل فاعلية ويسر.

وأضاف نجم الدين وأشرف (٢٠١١) أن الإبداع أصبح أداة مهمة لنمو المؤسسة واستمرارها، فهو يقدم حلولاً أصيلة للمشكلات الحالية والموقفية ويتنبأ بالمستقبلية منها، مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء.

وأضاف بطاح (٢٠٠٦) أنه ولكي ترتقي الإدارة إلى التعامل مع التحديات والتغلب عليها، لا بد لها من أن تصبح إدارة إبداعية. ولا تقتصر على المدير أن يكون مبدعاً فقط، بل أن يوجد بيئة إبداعية محفزة للإبداع ومناخاً إبداعياً يدفع إليه، بما يعود على المؤسسة بأن تكون متميزة، ويساعدها في تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الفعالية.

ويذكر العمرية (٢٠٠٨) أنّ جزءاً كبيراً من إهمالنا في استغلال الطاقة الإنسانية وتوجيهها إنما يعود الى عدم إلمام القائمين بشؤون التربية والتعليم بالقوانين الأساسية للإبداع، وأنه يجب الإيمان بالإبداع لبقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها، وهو ما ذكره التويجري (٢٠١٢) بالرغبة بالتغيير في انتقاء القادة المديرين من منطلق الإيمان بالعقلية الإبداعية لدى القادة، وقدرتهم على تطوير المؤسسة وتنميتها. وفي المجال التربوي، يذكر المناعي (٢٠٠٩) أنه إذا كانت القيادة المدرسية لها الأهمية القصوى في العملية التعليمية، فهي مسؤولة أيضاً عن إيجاد بيئة تربوية مناسبة لتنمية الإبداع. فالإبداع بحاجة إلى قيادة تربوية تحتضن كل عناصر العملية التعليمية، وتوفر للمعلم والمتعلم بيئة تتصف بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتوجد من الإمكانيات المادية والبشرية ما يؤهلها للقيام بدورها في استثارة الفكر الإبداعي بحيث تصبح المؤسسة المدرسية بيئة جاذبة لهم.

ومجمل القول إن الإبداع يظل من الممارسات الإدارية لمديري المدارس التي يفضل امتلاكهم لها لتساعدهم على تجاوز الكثير من القصور والمشكلات الإدارية، ومساعدتهم على مواكبة التغيير للأفضل، وعليه انطلقت الدراسة الحالية للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة المدرسية من مشكلات ومعوقات فنية و روتينية تحد من فاعليتها، فيذكر أحمد (٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية تتعرض إلى العديد من الصعوبات والمشكلات، ومن أبرزها كثرة المهام الإدارية والروتين، وعدم تشجيع المعلمين على الإبداع، وهذه المشكلات ذات أثر مباشر على أداء مديري المدارس وتؤدي إلى تعطيل مهام المدير ومسؤولياته وتسبب قلقاً له، فدفعت كثيراً من مديري المدارس لتقديم اعتذارهم عن العمل الإداري أو العزوف عنه.

وفي دراسة مقدمة من الفوزان (٢٠١٣) ذكر بأن ٧٥% من عينة مديري المدارس يفكرون جدياً بالعزوف عن الإدارة المدرسية بسبب كثرة الأعباء الإدارية، وذكرت الجندان (٢٠٠٩) في نتائجها أن أهم معوقات الإدارة المدرسية كان الروتين اليومي لمدير المدرسة، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنظمة وعدم إدراك المسؤولين لأهمية الإبداع، و يتفق معهم العويرضي (١٩٩٨) في أنه من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مدير المدرسة هي كثرة الأعمال التي يكلف بها مدير المدرسة، واقترح الإبداع الإداري كحل لها. وأضاف يعقوب (٢٠٠٩) في دراسته أن المدقق في حال الإدارة المدرسية، يشاهد تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتهاون الإدارة

المدرسية مع المقصرين، والمحابة، وذكر أن من أسبابها غياب الإبداع في الإدارة المدرسية.

وأضاف البارقي (٢٠١٢) أن الإدارة المدرسية لكي تكون ناجحة في ضوء تحديات العولمة التربوية لابد أن تتصف بخصائص ذكر منها تشجيع وتحفيز الأفراد المبدعين وتطبيق الأفكار والممارسات المبدعة داخل المدرسة.

كما أن الإبداع يرتبط بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، ويساعدهم على الأداء والانتجاز، ففي دراسة السلمي (٢٠١٠) توصل في نتائجه أن النمط القيادي المفضل لديهم هو نمط القيادة الإبداعية. وذكر لاندي (Landi, 2009) أنه ومن خلال التعرف على طريقة مديري المدارس في حل المشكلات وجد أن مديري المدارس الذين يقومون بحل المشكلات بطريقة إبداعية يشعرون بالرضا الوظيفي عند مقارنتهم بزملائهم الذين لا يقومون بذلك، وأوصت بضرورة تدريب مديري المدارس على حل المشكلات بطريقة إبداعية ضمن البرامج الخاصة بتأهيل مديري المدارس.

ولأهمية الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية والتي تساعد على حل الكثير من المشكلات التي تواجه مديري المدارس، ذكرت خطاطبة (٢٠٠٢) في دراستها من أن الحاجة أصبحت ملحة لمزيد من القادة التربويين المبدعين، وذلك أن التغيير والتطوير والتقدم ينشأ في الأصل من محاولات إبداعية يتم تنفيذها من قبل مديري المدارس، إذ يلعب مدير المدرسة دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين، ولندرة الدراسات التي تمت على منطقة تبوك فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الطلاقة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية المرونة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الأصالة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي: الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- بيان واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الطلاقة من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية المرونة من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- تحديد واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الأصالة من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- بيان واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة: تتركز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الإجابات التي سوف نحصل عليها من أفراد عينة الدراسة إذ إنها تعطي تصوراً عاماً للجهات الإدارية العليا عن واقع ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة تبوك ودرجة هذه الممارسة إن وجدت.
- ٢- زيادة الوعي لدى مديري المدارس بأهمية الإبداع في مجال الإدارة واتخاذ القرارات والتغيير وإدارة الوقت. وذلك للعلاقة القوية الموجبة بين الإبداع وبينها.
- ٣- قد تكشف الدراسة عن العوامل التي تؤثر في ممارسة الإبداع لدى مديري المدارس بمدينة تبوك، مما قد يساعد في تعزيز قدرة مديري المدارس على ممارسة الإبداع من خلال تحسين تلك العوامل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز موضوع الدراسة على واقع ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة تبوك، والتي تكونت من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلة.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة بمدينة تبوك بنين.

الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥.

الحدود البشرية: مديرو ومعلمو المدارس الحكومية بنين بمدينة تبوك.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع: عرف السويدان والعدلوني (٢٠١٠) الإبداع بأنه عبارة عن "وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تفود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج". (ص. ٢٣)

وفي الدراسة الحالية، يعرف الإبداع بأنه: ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات في تناول شؤون الإدارة المدرسية.

الإبداع الإداري: عرفه نجم الدين (٢٠١١) بأنه "قدرة إدارة المدرسة على امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفاً لحل مشكلات المدرسة الداخلية والخارجية، الحالية والمستقبلية من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع". (ص. ٥٨٤) ويعرفه الزعبي (٢٠١١) بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة". (ص. ٢٦)

وفي الدراسة الحالية يعرف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة من مهارات الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات التي يمتلكها المدير أو القائد ويوظفها لخلق بيئة إبداعية في المدرسة فيميزها بذلك عن غيرها بأسلوب غير مألوف.

الإستراتيجية: عرفها حسين وحسين (٢٠٠٧) بأنها "مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل أو خطة شاملة وتوجه نحو تخصيص الموارد من أجل تحقيق تنافسية قابلة للاستمرار وتركز على التنافسية". ص ٣٣٦

وفي الدراسة الحالية، تعرف الإستراتيجية بأنها: مبادئ العمل الأساسية التي يتبعها الفرد ليحقق بها أهدافه.

دراسات سابقة:

١. أراد باكر وزميله إكسانتوبولو (Bakker & Xanthopolou, 2013) اختبار العملية الأساسية المقترحة من قبل نموذج متطلبات-مصادر العمل للالتزام بالعمل لدى مديرات المدارس في هولندا. لقد افترض أن موارد العمل ستكون ذات تأثير إيجابي على الإبداع و السلوك القيادي الساحر أولاً عبر الموارد الشخصية، ومن ثم

عبر الالتزام بالعمل. أتمت المديرات الاستبيان عبر موقع الكتروني آمن وبيّن مستوى موارد عملهم، ومواردهم الشخصية والتزامهم بالعمل من ناحية أخرى ملأ المدرسون استبياناً حول ممارسات المدراء الإدارية الخلاقة وإدارتهم الساحرة. أظهرت النتائج أنه يمكن للإدارة أن تحث على الالتزام عبر منح موارد عمل كافية للتطوير، طالما أن موارد العمل تعزز الكفاءة الشخصية والمرونة، يتم الجدول أيضاً حول قدرة الإدارة على تكوين الالتزام في منظمات مدراء المدارس. على كل حال، لا تختلف النتائج وفقاً لمتغيرات المدراء كالخبرة والجنس، كما دعمت النتائج التأثيرات المتداخلة للموارد الشخصية والالتزام بالعمل على علاقة موارد العمل والإبداع. إضافة إلى ذلك سجلت مديرات المدارس الملتزمات أعلى النتائج في القيادة الساحرة.

٢. أما دراسة بوثا جي (Botha.R.J, 2013) والتي تهدف إلى اصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتم تطبيقها في مدارس جنوب أفريقيا وكانت عينة الدراسة من المديرين، وتوصل في نتائجه: أن مدراء المدارس الآن لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً، وأنه إذا أردنا نوعية أفضل في مدارسنا فإنه يستوجب علينا أن نقود مدارسنا بشكل مختلف تتطلب طرقاً خلاقة من التفكير.

٣. درست بانعمة (٢٠١٢) القيم المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس في التعليم الثانوي العام حكومي وأهلي بمكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة أجاب عنها ٥١٧ من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة. وهدفت الدراسة للتعرف على القيم المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت لها بانعمة: أن القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري وجدت بدرجة عالية جداً من خلال أبعاد الدراسة (الحرية والاستقلالية في الأداء، والدعم والتحفيز على الانجاز، وروح الفريق والعمل الجماعي، وروح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية، وتكريم الإبداع وتقدير الموظفين). أيضاً، توصلت بانعمة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء وروح الفريق والعمل الجماعي وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية لصالح المديرات مقابل المعلمات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية تعزى لمتغير مجال الدورات

التدريبية لصالح أصحاب الدورات التدريبية في مجال الإدارة التربوية مقارنة بباقي المجالات.

٤. أما عبدالرسول (٢٠١٢) فقد انتهج المنهج الوصفي المسحي في دراسته، وذلك بهدف التعرف على أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات التربوية التعليمية والعوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري، والتعرف على واقع الإبداع الإداري، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وبلغت العينة ١٠٣ مديراً لمدرسة ابتدائية، وخلص في نتائجه إلى أن العبارات الخاصة ببعد جوانب الإبداع الإداري جاءت نتائجها على النحو التالي: عبارات بدرجة عالية وهي: أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية، أو من بالعلاقات الإنسانية، أشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات، أشجع استخدام التكنولوجيا، استخدم أساليب الإدارة الحديثة، وجاءت العبارات التالية بدرجة متوسطة: أرغب في العمل ضمن فريق متعاون مبدع، امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية. أعطي للجميع الحرية والوقت الكافي للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، أما العبارات التالية فجاءت بدرجة متدنية وهي: امتلك القدرة على طرح عدة حلول لأي مشكلة، أشجع الأفكار الجديدة في مجالات العمل.

٥. أما البدراني (٢٠١١) فذهب إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، وهدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري، واستخدام البدراني المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وبلغت العينة ٢٦٥ فرداً من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها، وخلص البدراني إلى أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري هي كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري والالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم وأهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري هي ضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، وكثرة أعداد الطلبة و أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.

٦. وحاول سليمان وتبيانان (Soleimani and Tebyanian, 2011) استكشاف العلاقة بين سلوك المدراء الإبداعي و السعادة المدرسية، عبر البحث عن كيف يمكن لمدراء المدارس أن يخلقوا بيئة مدرسية سعيدة يزدهر فيها الطلاب من ناحية الذكاء، الإبداع، الثقافة، والإنجاز. واستخدمت طريقة الارتباط الوصفي لمجموعة البيانات في البحث، وشارك كمجمل ١٧٠ مدرساً لمدرسة ثانوية في تركيا عبر ملء

استبيانين، واحد يقيس إبداع المدراء و الآخر سعادة المدرسة. توصل في النتائج إلى أن هنالك علاقة كبيرة إيجابية بين كل من الأبعاد الأربعة للإبداع (المبادرة، المرونة، التحفيز، والصمود والسعادة المدرسية)، يعني ذلك أن الممارسات الإدارية الإبداعية للمدراء تساعد في خلق السعادة بين الطلاب، كما وجد أن الأبعاد الأربعة للإبداع تعد مؤشرات هامة لسعادة المدرسة، كما لا يظهر تحليل إحصائي لاحقاً أن سلوك المدراء يتغير وفقاً لبعض المتغيرات كجنسهم، أو المؤهل العلمي. لقد تم الاستنتاج أن خلق بيئة مدرسية سعيدة ممكن بواسطة إبداع مدراء المدارس. واستنتاج آخر هو أن المدراء الذين يمتلكون مهارة المرونة، قادرون على تزويد مدارسهم ببيئة سعيدة.

٧. أما الهذلي (٢٠١٠) فقد درست إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهن ٥٣ مديرة وجميع مساعدات مديرات المدارس والبالغ عددهن ٩٢ مساعدة، وقامت باختيار عينة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن ٢١٤ معلمة، واستخدمت الهذلي الاستبانة كأداة مناسبة لهذه الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت لها الهذلي: أن مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية يمارسن الإبداع الإداري بدرجة عالية ٣,٩ وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، والحالة الاجتماعية.

٨. وأراد لوي (Lowe, 2010) اكتشاف ما إذا كان لدى مديري المدارس الابتدائية المبدعة أي فروق عن مديري المدارس الأخرى. وأجري البحث مع مجموعة من المديرين يعملون في ست مدارس ابتدائية مختلفة في إنجلترا، تم كذلك تضمين مدرسين في الدراسة، كان الهدف اكتشاف خصال تميز مدراء المدارس المبدعة، وتوصلت إلى أنه لم يجد مدراء المدارس أنهم يتمتعون بأي مهارات إبداعية أفضل من تلك التي يتمتع بها زملاؤهم، كما وجد أنهم احتاجوا لأن يمتلكون مهارات إبداعية متطورة جداً لكي يشعر طاقم العمل بالأمان بوجود الإبداع. كما صرح المشاركون أن مدراء المدارس وفرقهم الإدارية العليا حيث شاركت بشكل فعال في عملية الطلاقة وتوليد الأفكار، لم يظهر أن للمتغيرات المتنوعة مثل المؤهل العلمي والدورات التدريبية تأثيراً كبيراً على الممارسات الإدارية للمدراء، لقد وجد أن

الاندماج يزداد عبر الضم الفعال لجميع الزملاء مع صانعي القرار كممارسة مفيدة للإدارة، اقترح أنه ينبغي منح فرص أكبر في المرونة ومشاركتهم.

٩. وفي دراسة الليثي (٢٠٠٨) والتي هدفت الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، وانتهج المنهج الوصفي، وعينة الدراسة كانت من مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة وبلغ عددهم ١١٥ مديراً، وخلص الليثي في نتائجه: أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المدراء، كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر، وكذلك نتائج المتوسط لعبارات عناصر الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والتحليل، والمخاطرة كان بدرجة كبيرة جداً، إلا أن النتائج لمتوسط عبارات المرونة، والخروج عن المألوف، كان بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويين على غير التربويين، أيضاً توصل الليثي إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم ١٦ سنة فأكثر، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن هذه الدراسات ورغم اختلاف البيانات التي تمت فيها إلا أنها تتقاطع مع هذه الدراسة في محاور عدة كالأهداف وبعض المتغيرات الديمغرافية المؤثرة، كما يلاحظ أن هناك توجهاً مغايراً وبعداً آخرًا لبعض تلك الدراسات في بعض المحاور، يتضح أن هناك دراسات تناولت ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بالتحديد مثل دراسة سوليماني (Soleimani, 2011) فيما تناولت دراسات أخرى ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين أنفسهم مثل دراسة محمود عبد الرسول (٢٠١٢) كما يتضح أن هناك دراسات تناولت العلاقة بين الإبداع الإداري في المدارس على اختلاف مراحلها التعليمية من خلال ربطها بمتغيرات عدة مثل دراسة سوليماني (Soleimani, 2011) التي ربطت سلوك المدراء الإبداعي بسعادة المدرسة، ودراسة بيكر (Backer, 2013) التي ربطت

بين الإبداع الإداري والجاذبية ودراسة (Botha.R.J, 2013) التي ربطت بين نمط القيادة الإبداعية في إصلاح المدارس، وبالنسبة لتأثير المتغيرات المختلفة على درجة ممارسة السلوك الإداري لدى مديري المدارس فقد توصلت بعض الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس مثل دراسة سوليماني (Soleimani, 2011).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره هو المنهج الملائم للدراسات الإنسانية كما اتفقت معها في المعالجات الإحصائية المستخدمة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبارات ومعامل الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ. ورغم أوجه الاتفاق العديدة إلا أن هذه الدراسة تنفرد في بعض أهدافها وجوانبها ومنها أنها تناولت متغيرات جديدة لم تتناولها الدراسات السابقة مثل المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) ونوع مبنى المدرسي (حكومي - مستأجر) والوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي للبيئة المحيطة بالمدرسة (ممتاز - متوسط - ضعيف)، والدورات التي يحملها مدير المدرسة في مجال الإبداع بالتحديد واستعداد المعلمين للتطوير، كذلك استخدم الباحث أداتين منفصلتين لجمع المعلومات الأولى هي استبيان خاص للمعلمين للتعرف على واقع ممارسة المديرين لاستراتيجيات الإبداع الإداري والأداة الثانية هي استمارة عبارة عن مقابلة مقننة للمدير للتعرف على بعض المعلومات عن المدير، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديده لمشكلة البحث وصياغة الفروق والأسئلة، وكذلك كتابة الإطار النظري كما استفاد منها أيضاً في وضع أداة البحث وهي الاستبانة والتي قام بصياغتها بعد الاطلاع على تلك الدراسات والإطار النظري.

الإطار النظري للدراسة:

الإدارة المدرسية ومفهومها:

تعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية ومن خلالها يتم تحفيز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، ومن هنا تأتي أهميتها، كما أن عدم الاهتمام بها يؤدي إلى نتائج سلبية، هذا بالإضافة إلى أنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

وأكد آل درعان (٢٠٠٩) على أن الإدارة المدرسية هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها كل الجهود التي تبذلها اللجنة العليا لسياسة التعليم ووزارة التربية والتعليم سواء أكانت هذه الجهود في النواحي العلمية أم الإدارية وعلى قدر نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية يكون الحكم على مستوى التعليم، وعليه يكون التعبير عن

الإدارة المدرسية بأنها عبارة عن: الجهود التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية بما يتناسب مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية سليمة وعلى أسس علمية، وهذا يعني أن الإدارة عملية تقوم على التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي، واتسع مفهوم الإدارة المدرسية - في وقتنا الحاضر - ليشمل الجانبين الإداري والفني دون الفصل بينهما.

وعرفها كدوك (٢٠٠٧) بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة". (ص. ٥٠)

ومن خلال الاطلاع واستعراض التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة المدرسية قد يقصد بها المنظومة التربوية التي تتكون من أفراد المدرسة جميعاً، وقد يقصد بها عمليات العمل المدرسي. و الإدارة المدرسية هي عملية تفكير وجهد جماعي أكثر منه فردي، ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والشخصية التي يوظفها مدير المدرسة لتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية وتجاوز الصعوبات التي تواجههم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة وذلك من خلال التعاون مع جميع العاملين بالمدرسة.

مدير المدرسة:

يرى مصطفى (٢٠٠٩) بأن مدير المدرسة "هو الشخص الذي يتركز عمله الإداري في التحقق من أن المدرسة التي يقوم بإدارة شؤونها تسير نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام أساليب التخطيط والتنظيم المتنوعة والاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة عن طريق الربط الدائم بين الغايات والوسائل". ص ٢٩

وتعرف وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠)، مدير المدرسة بأنه " هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً". ص ١٠

السمات الشخصية لمدير المدرسة:

مدير المدرسة كقائد تربوي يفترض أن تتوفر لديه كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير والقيادة وعليه يقع عبء ممارسة دور الموجه للمعلم الجماعي، والمستشار الذي يزود الآخرين بالخبرة اللازمة فضلاً عن أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة ويحافظ على تماسكها ويعمل على رفع الروح المعنوية ويحث أفرادها على العمل.

ومن المسلم به أن نجاح الإدارة مرهون بالسّمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، ومن هذه السّمات ما ذكره عطوي (٢٠١٢) وهي:

١- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً به ومؤهلاً له، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤولية، وعلى دراية بما هو مقبل عليه.

٢- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه وألا يتوقف على ما لديه من معلومات فالتطور المعرفي والمعلوماتي أوجب عليه مجاراتها وكثرة الاطلاع.

٣- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل وهو ما يعتبر من أساليب الإدارة الحديثة وهو ما يسمى بالإدارة التشاركية أو المشاركة.

٤- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة فمدير المدرسة لا بد أن يعلم أنه هناك ما يعرف بالهام والأهم في مجال عمله فيصّب تركيزه على سياسة الأولويات دائماً.

٥- الصدر الرحب في تعامله مع كل ما يتعرض له من مشكلات في المدرسة فلا يشعر بالانفعال والخوف والتردد عند مواجهتها فلكل مشكلة حل، وكثير من المشاكل تنتهي بابتسامه.

٦- القدرة على تفويض السلطة: فقيام مدير المدرسة بجميع المهام الإدارية هو إنجاز أعمال على حساب أعمال أخرى فهناك مهام لا تتطلب تدخله المباشر فهو يستطيع تفويض الغير ومنحهم صلاحيات للقيام بها.

٧- تنمية روح التعاون بين عناصر العملية التعليمية جميعاً فهذا يساعد لخلق جو ومناخ تربوي تعليمي ينعكس على العملية التعليمية وعلى ثقافتهم التنظيمية بشكل عام فيجني نتائجها النجاح دائماً.

٨- واثق من نفسه ومرن وقادر على اتخاذ القرار والحزم والجدية وعدم التهاون مع المسنين.

١٠- يمتاز بالاتزان الشخصي والاندفاعي والقدرة على ضبط الذات، وكذلك ديمقراطياً ومستمعاً جيداً للآخرين.

١١- أن يكون مبدعاً في حلوله ويمتلك الذكاء الاجتماعي مع الآخرين.

مهارات مدير المدرسة:

تتطلب وظيفة مدير المدرسة توافر صفات ومهارات معينة تختلف عن السمات الشخصية، لأن السمات هي صفات شخصية ملازمة للشخص أينما ذهب أو حل وتخرج هذه السمات في المواقف المختلفة التي تمر به سواء في إدارته لعمله أو إدارته في

أسرته أو حتى مجتمعه، لأنه شيء فطري جُبل عليه، ويضيف مصطفى والنايه (١٩٨٦) أن هناك مجموعة من العوامل تساعد الإدارة على النجاح في وظائفها وفي مقدمة هذه العوامل مايتعلق بالمهارات الإدارية. والمقصود بالمهارة هو أداء العمل بسرعة ودقة. وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية وليست موروثه أي أن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها والمهارات الإدارية تعتبر عاملاً مساعداً على زيادة فاعلية الدور اإداري في المجال التربوي.

ويضيف ابن دهبش (٢٠٠٩) أن المهارات مكتسبة ونامية حيث تكتسب من خلال الخبرة والتجربة أو الممارسة التي بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار أو إكتساب مهارات جديدة لم يكن يتقنها والتي من شأنها أن تساعد على القيام بمهامه على أكمل وجه ، ونظراً لأهمية الدور القيادي الذي يؤديه مدير المدرسة، لذا فإنه يجب أن تتوفر فيه المهارات التالية كما عددها ابن دهبش (٢٠٠٩) وهي:

- المهارات الفنية: والتي تتمثل في قدرة مدير المدرسة على أداء أعماله، وامتلاكه الجوانب الفنية ومعرفته للأنظمة والإجراءات واللوائح، كما أنه يكون على دراية وإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعتها وطرق أداءها ومراحلها، وعلاقتها ومتطلباتها، ومن ثم تحليلها وإدراكها ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجازها.

- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على التفاعل مع الآخرين، فوظيفة مدير المدرسة الأساسية هي التفاعل مع كافة الأفراد العاملين في المدرسة والتعامل معهم، حتى يتمكن من دفعهم إلى القيام بالعمل، فالمدير يجب أن يتفاعل مع هذه الفئات المختلفة كل حسب مستواه العقلي والثقافي.

- المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، و المرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه.

- المهارات التنظيمية: وهي قدرة مدير المدرسة على إلمامه بنظريات التنظيم والتطوير، وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين، وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري:

بداية لا يمكن للفرد أن يكتب عن الإدارة وأهميتها وأدوارها الرئيسية في الوصول إلى التميز الإداري دون أن يتحدث عن جانب رئيسي فيها، والذي يغفل عنه

الكثير من المديرين والمهتمين في المجال التربوي بالرغم من أهميته وهو الإبداع الإداري.

يتحدث الماضي (٢٠١٠) في ورقة عمل تم تقديمها في ندوة عن الإدارة الإبداعية للبرامج في المؤسسات الحكومية أن نجاح أي مدير يتوقف على مدى استخدامه لمهارة التفكير العقلي، واستخدامه في هذه الإدارة فكل وظائف الإدارة تقوم على استخدام العقل، والفرق كبير بين المدير الذي يعمل بعقله والذي يؤدي العمل بالعضل، فالأول يُعمل عقله وفكره لإخراج الطاقة الإبداعية لدى العاملين معه، والآخر يعمل معهم ولكنه لا يديرهم، لذا فالمدير المبدع هو ذلك الذي يدير العقول لا الأجساد وبقدر اخراج طاقتهم الإبداعية بقدر ما يكون نجاحه ونجاح مدرسته.

ويرى حوامدة وحراشدة (٢٠٠٦) أنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة". (ص. ٤٩٤)

ويعرفه عيد (٢٠١٠) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري، ويُعد الإبداع الإداري محاولة التعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفاعلية". (ص. ١٩٥)

كما أن بانعمة (٢٠١٢) عرفته على أنه: " الممارسات السلوكية التي تعبر عن الأداء الإداري لمدرء المدارس بما يحقق حل المشكلات بطريقة مغايرة، ويسهم في تبني الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المدارس ". (ص. ٢٩٦)

وعرفه محمد ومرسي (٢٠١٢) بأنه " قدرة المديرين والعاملين بالمدارس والجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتجويدها باستمرار وزيادة قدرتها التنافسية". (ص. ٢٨)

مفهوم مدير المدرسة المبدع:

تعددت تعريفات مدير المدرسة المبدع وفي هذه الدراسة يمكن تعريفه بأنه هو القائد الذي يمتلك رؤية تطويرية متميزة تختلف عن غيره في إدارته، كما يتصف بسمات قد تكون مكتسبة من خبراته الميدانية أو العلمية أو موروثه، كالحساسية للمشكلات

والجديد في الأفكار والمرونة في الحلول والمبادرة والمثابرة لعمل شيء جديد أو وضع حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهه سواء داخل المدرسة أو محيطها الاجتماعي.

ويعرف حوامدة وحوارشة (٢٠٠٦) المدير المبدع بأنه "قدرة المدير على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ووسائل ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل". (ص. ٤٩٧)

أما أنجود (٢٠٠٨) فعرفته بأنه "قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز". (ص. ١٤)

الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع:

تشير العساف (٢٠٠٤) أنه يمكن إيجاز أهم الخصائص المميزة للمدير المبدع فيما يلي:

- الرؤية الإبداعية والتي تقوم على القدرة في التصور والتخيل واختيار البدائل للتعامل مع المشاكل وتجريبها.
- أن يتحلى مدير المدرسة بالثقة بالنفس وبالآخرين فالإدارة المبدعة تتوقع الفشل كما تتوقع النجاح ولكن ما يميزها أنها لا تستسلم بسهولة.
- القدرة على مواكبة التغيير والتطوير حسب ما تقتضيه متطلبات العصر.
- المرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد. وأن ما يراه الآخرون مسلمات يراه المدير المدرسي المبدع قابل للنقاش.
- الجرأة في إبداء الرأي، وتقديم مقترحاته فهو يؤمن بمفهوم الحرية في إبداء الرأي.
- على الإدارة المدرسية المبدعة ألا تفرض سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، بمعنى الابتعاد عن النمط التسلطي.
- ويضيف العبيدي وآخرون (٢٠١٠) خصائص شخصية أخرى للفرد تعتبر كسمات للإداري المبدع وهي حب المجازفة والمخاطرة، والميل للتجديد، والربط بين ما يمتلكه من خبرات سابقة مع خبراته الجديدة، ويمتلك زمام المبادرة دائما وكذلك المرونة، والبعد عن الروتين في أداء العمل، وعدم الاستسلام عند الفشل، بل يتوقع الفشل ولكنه يزيده إصرارا ومواصلة لتحقيق هدفه، وأخيرا يتمتع الإداري المبدع

بالاستقلالية، فالفرد المبدع قد يتقبل أن تفرض عليه سلطة غيره، ولكنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين.

كما يضيف فولان (Fowlan, 2004) أن الإدارة المدرسية المبدعة لا بد أن تتحلى بالاستمرارية والاهتمام بالمبدعين، والمحافظة على الاستراتيجيات المبتكرة والرشيده والقدرة على تحقيق الاتساق في مكان العمل وكل ذلك يتم بعمليات تفكير ذكية. وتشابه ما ذكره خيري (٢٠١٢) مع ما ذكر سابقاً من خصائص وسمات لمدير المدرسة المبدع ولكنه انفرد ببعض الخصائص الأخرى مثل:

- قراءة الماورائيات عند قراءة الأفكار، وعدم الوقوف إلى حد الظاهرة من دون تحليل وتعمق.
- الاستقلالية، إذ أن المبدعين يبتعدون دائماً عن التقليدية وذلك ليس ميلاً للخروج عن المألوف بل لطموحهم العالي في التفكير ووضع الأهداف، كما أن التجربة والخبرة لهما الدور الأبرز في صياغة عقلية المديرين المبدعين، وإضافة لسلوكهم كثير من التوازن لكي لا يبتعدون عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيمة.

ويذكر عبد الرسول (٢٠١٢) مجموعة من السمات والخصائص لمدير المدرسة

أبرزها:

- ١- قدرة المدير على استشعار الأزمات: فما يميز المبدع عن الأفراد العاديين مقدرته على تحسس المشكلة الطارئة والموقف الحرج قبل حدوثه و السيطرة عليه وتقديم الحلول المناسبة.
- ٢- تمتعه بقدرة ذهنية قوية: بحيث يستطيع استمطار الأفكار الفريدة في وقت قليل وتدوينها ذهنياً بشكل واضح والتعبير عنها بكل سهولة.
- ٣- التصميم والإدارة: فهو بعيد كل البعد عن اليأس بحيث لا يتسلسل إليه اليأس، وفي بحث دائم عن حلول بديلة لمشكلات المدرسة ولا يكتفي بطريقة واحدة يستسلم إن فشل.
- ٤- خصائص نفسية فريدة: شخصية المبدع بشكل عام لها خصائص تميزها عن غيرها من البشر فالمبدع يعتز كثيراً بشخصيته يمتلك قوة الإرادة، و تحمل الأعباء والمسؤوليات، يجمع بين الجد والمرح وتكوين العلاقات الاجتماعية الناجحة، يتميز بحب الاستطلاع ومتابعة المستجدات.

أنواع الإبداع الإداري في المدرسة:

صنفت الحريري (٢٠١١) الإبداع الإداري في المدرسة تبعاً لمجال الإبداع على النحو الآتي:

١. الإبداع المرتبط بالهدف: وهو سعي المدرسة لاستغلال الإبداع لتحقيق الهدف المرسوم لها.

٢. الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا النوع من الإبداع جميع الإجراءات والتنظيمات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، والتسلسل التنظيمي المنظم.

٣. الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمات: ويعني تقديم منتج متطور ومواكب للتغيرات الثقافية والتقنية ومتقبلاً لها وهي تستهدف المعلمين والطلاب، أو تعمل على تقديم خدمات جديدة غير متوفرة في مدارس أخرى.

٤. الإبداع المرتبط بالعملية: وهذا النوع يركز على زيادة الكفاءة والفاعلية للمدرسة، ويشمل جميع العمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة.

٥. الإبداع المرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن هذا النوع التركيز على تقديم تغييرات جوهرية، أو قد تكون جزئية تؤدي لتغييرات ثانوية.

ومن ذلك يتبين أهمية الإبداع الإداري في العملية التعليمية حيث إنه يشمل جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومن التصنيف السابق الذي قدمته الحريري يتضح أن الإبداع الإداري يرتبط بأكثر المسائل حيوية، وهي الأهداف والهيكل التنظيمي والخدمات المختلفة. وبذلك تتمثل أهميته في الحاجة الملحة لاعتماده في تجاوز العديد من المشكلات خاصة في ظل وجود حاجة المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً لإدارة التغيير، فعن طريق الإبداع يتوقع أن تصل المؤسسات التعليمية إلى التطور الذي تنشده، فضلاً عن أنه يزيد من قابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. هذا بجانب أنه يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.

مراحل الإبداع الإداري في المدارس:

يمر الإبداع الإداري في الإدارة المدرسية بعدة مراحل، ويتم عرض هذه المراحل وفقاً لما يراه يعقوب (٢٠٠٩) حيث حدد تلك المراحل على النحو التالي:

أولاً: القدرة على التخيل: وتعد أولى مراحل الإبداع الإداري فالتخيل أهم من امتلاك المعرفة، وهو ما يميز الإنسان عن غيره، و تحديد الأهداف تمثل أولى مراحل تخيل الطريق إلى النجاح، وترجع أهميتها إلى أنها تمثل تحديداً للاحتياج الرئيسي للفرد وتساعد في تحديد ما يلزم من إمكانات ووقت لإنجاز الهدف.

ثانيا: فهم وتنمية القدرات الإبداعية: ويقصد به التحقق من كل جوانب المشكلة، واحتضان الفكرة التي تساعد على حل المشكلة.

ثالثا: تقييم الفكرة: وهنا تطرح عدة تساؤلات منها ما الجديد الذي يمكن إضافته على الفكرة؟ وكيف يمكن الاستفادة من الفكرة في أغراض أخرى؟ وهل أستطيع تنفيذ الفكرة؟ وهل توجد بدائل لهذه الفكرة، وهل هناك إمكانية لإعادة ترتيب بدائل الفكرة بطريقة تجعل تنفيذها أكثر سهولة؟

رابعا: تقييم النتائج المترتبة على الفكرة التي تم ابتكارها: بعد وضع الفكرة محل التنفيذ وهنا يتبادر للذهن عدة تساؤلات، هل هذه النتائج فعالة وكافية ومنسجمة مع الطبيعة البشرية، ومع الأهداف التي تم وضعها؟ وهل نتائجها تتناسب مع ما بذل فيها من جهد ووقت ومال.

مقومات السلوك الإبداعي في الإدارة:

يعتبر السلوك الإبداعي مطلب مهم في السلوك الإداري، ويجب على مدير المدرسة أن يتبناه وجعله سلوك وأداء إداري له، كذلك محاولة غرسه في نفوس العاملين لكي تستطيع الإدارة تبني الإبداع وتطويره، وجعله سلوك لها وللعاملين معها في المنظمة التربوية، ولتبنى هذا السلوك الإبداعي لابد من توفر مقومات للإبداع والتي يعددها بدح وجغبير (٢٠٠٨) في الآتي:

- الانتماء للمنظمة: إن انتماء الفرد للتنظيم يساعده للعمل بإخلاص وبشكل ذاتي وتريد لديه الرقابة الذاتية مما يدفعه للإبداع نحو التغيير والتجديد.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي: من خلال ضبط النفقات عن طريق تحقيق الأهداف بكفاءة والاهتمام بنوعية العمل ضمن سياق الجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- الإيمان بمواهب العاملين: فالاعتقاد الجازم بقدرات العاملين وموهبتهم، يساعدهم على الابتكار والإبداع.
- العقلية العلمية: الإدارة تحتاج إلى العلم والمعرفة، إضافة إلى الخبرة والتجربة لتحقيق أهدافها.
- الانفتاح على الرأي الآخر: إن امتلاك أسلوب المستمع الجيد والإصغاء باهتمام للرأي الآخر مهما كانت صفة صاحبة، يشعر العاملين بمدى تقديرهم، وبالتالي تشجعهم على تقديم الاقتراحات والآراء والأفكار.
- البعد الإنساني: الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية، يساعد على خلق بيئة إبداعية.

مجالات الإبداع في الإدارة المدرسية:

يذكر كدوك (٢٠٠٧) أن الإبداع أصبح مطلباً رئيسياً في مجالات العمل الإداري، وعلى مدير المدرسة أن يتأكد من امتلاكه كل النقاط التالية:

١. تبسيط الإجراءات لأي عملية إدارية: وذلك بالابتعاد عن البيروقراطية المملة، والابتعاد عن وضع العقبات أمام أي عمل أو طلب في المدرسة وتقديم الدعم الشخصي لانجازه.
٢. التنمية الذاتية وبالوسائل الممكنة ولكل المعلمين بالمدرسة بما يسمى بالتدريب والتطوير أثناء العمل يساعد على زيادة كفاءة الأفراد ومواكبة التطور المعرفي.
٣. ضمان الراحة النفسية لجميع العاملين: فتوفير الأجواء المناسبة لجميع الأفراد العاملين والمعلمين والمتعلمين، يشعروهم بالانتماء للمكان.
٤. تطوير النشاطات الخدمية لكل أعضاء هيئة التدريس.
٥. وضع خطة إعلامية مبتكرة، لضمان الاتصال بالآخرين.
٦. ابتكار أساليب جديدة لتنمية الموارد المالية بالمدرسة وزيادة مداخيلها بما يساعدهم على تلبية احتياجاتهم وإنجاز أعمالهم.
٧. وضع خطة مبتكرة لاستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدرسة، بما في ذلك التدريب على الاستخدام والصيانة.

ويرى هيرجنز وريفز (Hergins&Rives, 2000) أن الإبداع في البيئة المدرسية أصبحت ضرورة ويستشهدان بكثير من النماذج التي أثبتت جدواها كإدارة الجودة للمؤسسات المهنية والعمالية، وفي نفس السياق فإن الإبداع الإداري في المدارس والمؤسسات التعليمية لابد أن تكون ثقافة لمدير المدرسة.

عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، ويظهر تأثيرها في سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العناصر تتمثل في الآتي كما يذكرها داوود (٢٠١١) بأنها:

- ١ - التحسس للمشكلات: وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدًا تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة حيث اكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى للبحث عن حل لها.

٢- الطلاقة: وهي قدرة المدير على إنتاج مجموعة من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعنى الواحد خلال فترة زمنية محدودة. فمدير المدرسة يكون مبدعاً من حيث كمية الأفكار التي يقدمها في موضوع معين في فترة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره. وتصنف إلى أربعة أنواع أساسية هي الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، طلاقة التداعي، الطلاقة التعبيرية.

٣- المرونة: وهي عكس الجمود العقلي وتعني السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغيير المواقف، مهما تنوعت واختلفت.

٤- الأصالة: وهي عكس التقليدية في تبني الأفكار، وتعني القدرة على إنتاج أفكار حديثة توصف بالتميز، ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول المتكررة للمشكلات، ويمكن الحكم على الأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليد وتميزها.

٥- مواصلة الاتجاه نحو الهدف: ويقصد به تخطي مدير المدرسة لأي معوقات أو عقبات تقف حائل بينه وبين تحقيق أهدافه، وبمعنى آخر هي قدرة المدير على الاستمرار في طرح الأفكار وتكون معقولة ومقبولة للوصول لأهدافه، وعدم التنازل عن تحقيق هدفه بل الإصرار عليه مهما فشل أو اعترضته معوقات.

معوقات الإبداع الإداري:

الأداء في الإبداع الإداري لمدير المدرسة مثله مثل أداء مدير المدرسة التقليدي في تعرضه للكثير من المعوقات والصعوبات سواء أكانت فردية أو جماعية من العاملين معه في الإدارة أو المعلمين أو معوقات مادية تشمل المدرسة ومكوناتها المختلفة أو قد تكون فنية و تنظيمية. فالإبداع الإداري هو سلوك وتفكير وقدرة عقلية من مدير المدرسة يحتاج إلى تطبيقها سواء بنفسه أو من خلال العاملين معه، وهذه المعوقات قد تتشابه و 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 كان موضوع معوقات الإبداع من المواضيع المهمة التي اهتم الباحثون بها، وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات، وإن كان هناك تكامل فيما بينها ومن هذه المعوقات كما تذكرها الحريري (٢٠١١) فيما يلي:

أولاً: المعوقات العقلية

تتمثل في ضعف قدرة المدير على استعمال المستويات العليا من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتحليل، واقتصار تفكيره في حدود ثابتة لا يرغب أو لا

يستطيع الخروج منها، ويظهر ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة بالصحيح والخاطئ عند حل مشكلة، أو اللجوء إلى استخدام أساليب معروفة وتقليدية، أو النظر إلى المشكلات الكبرى بنظرة كلية مجملة دون محاولة تفصيلها إلى مشكلات أصغر لتسهيل عليه حلها، كذلك ميله إلى الجمود الشديد في التفكير والسلبية، وعدم إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور.

ثانياً: المعوقات الانفعالية

تتمثل في الخوف من الفشل والتردد وعدم المرونة وعدم ثقته بقدراته، واستخدام أساليب الآخرين في التفكير وحل المشكلات، كذلك الخوف من السخرية، أو اللوم من السلطات العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.

ثالثاً: المعوقات الدافعية

الدافعية هي حجر الأساس في كثير من عناصر وعمليات الإبداع فيحتاج المديرون لتحقيق الإبداع أن تكون لديهم الدافعية للإبداع وبدرجة عالية جداً، والتي تجعلهم يبذلون جهودهم الإيجابية لتحقيقه، ومن المعوقات التي تمنع الدافعية عند المديرين هي عدم وجود الرغبة الداخلية في التغيير والتجديد، ومن أسبابها قلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين لهم، ومساندتهم، ووضع الحواجز من النظام التربوي لأي مبادرات إبداعية من المدير وقمعها إما بالإهمال أو الرفض.

رابعاً: المعوقات التنظيمية

تعتبر المركزية الشديدة والتي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم من أكبر المعوقات التنظيمية التي تعترض الإبداع لديهم، كذلك عدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف، كلها تصب في المعوقات التنظيمية لديهم. كما أن ما سبق لا يبيريء ساحة مديري المدارس فالكثير منهم يخلق من الأنظمة معوقاً له، فيتمسك بالأنظمة، والإجراءات التقليدية المنصوص عليها دون محاولة الخروج عنها، مما ينتج عنه تدني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العاملين معه، كذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر أنظمة حوافز مؤثرة، كلها معوقات تنظيمية في طريق الإبداع الإداري بالمدارس.

وعدد السكارنة (٢٠١١) بعض المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:

- ١- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين، وانتظار التأييد الجماعي خوفاً أن يظهر أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأن هذا الشيء أبعد ما يكون عن المؤلف بالنسبة لهم.
- ٢- القيود المفروضة ذاتياً، وتعتبر أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، وتعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.
- ٣- التقيد بنمط تفكير محدد، أو التسرع في تقييم الفكرة والحكم بنجاحها أو فشلها دون إخضاعها للتجربة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وهو أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات والذي يعرفه العساف (٢٠١٠) بأنه "استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (ص. ١٧٩)

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي ابتدائي ومتوسط وثانوي بنين بمدينة تبوك. وكان مجتمع الدراسة للمعلمين ٣٢٢٠ معلم لجميع المراحل و١٧٠مدير وتم أخذ عينة عشوائية تكونت من ٢٧ مديراً بنسبة ١٦% و ٥١٦ معلماً بنسبة ١٦%.

خصائص عينة الدراسة:

أولاً: توزيع عينة الدراسة لمديري المدارس

جدول ١: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية والمؤهل التعليمي لهم

المؤهل	التكرار	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع
بكالوريوس	ك	١٦	٥	٣	٢٤
	%	١٠٠,٠٠٠	٨٣,٣٣	٦٠	٨٨,٨٩
ماجستير فأعلى	ك	-	١	٢	٣

١١،١١	٤٠،٠٠	١٦،٦٧	٠	%	المجموع
٢٧	٥	٦	١٦	ك	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

يتبين من الجدول ١ أن عدد مديري المدارس في المرحلة الابتدائية هو ١٦ مديراً وجميعهم كانوا يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة ١٠٠%، ولم يكن منهم من يحمل مؤهل ماجستير فأعلى. أما المرحلة المتوسطة فكان عدد ستة مدراء من يحمل مؤهل بكالوريوس خمسة مدراء بنسبة ٨٣% ومدير واحد فقط يحمل شهادة ماجستير فأعلى بنسبة ١٦%، أما المرحلة الثانوية فكان عددهم ٥ مدراء ومن يحمل بكالوريوس ثلاثة بنسبة ٦٠% واثنان يحملان مؤهل ماجستير فأعلى بنسبة ٤٠%.

جدول ٢: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية ودورة مديري المدارس لهم

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار	دورة مديري المدارس
٢١	٤	٥	١٢	ك	نعم
٧٧،٧٧	٨٠،٠٠	٨٣،٣٣	٧٥،٠٠	%	
٦	١	١	٤	ك	لا
٢٢،٢٢	٢٠،٠٠	١٦،٦٦	٢٥،٠٠	%	
٢٧	٥	٦	١٦	ك	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

أما في الجدول ٢ يتضح أن عدد من حصل على دورة مديري المدارس في المرحلة الابتدائية هو ١٢ مديراً ومن لم يحصل عليها هو أربعة مدراء بنسبة ٧٥% و٢٥% بالترتيب، والمرحلة المتوسطة كان من حصل عليها هو خمسة مدراء ومن لم يحصل عليها هو مدير واحد فقط وبنسبة ٨٣% إلى ١٦% بالترتيب. أما المرحلة الثانوية فمجموع من حصل على هذه الدورة هو أربعة مدراء من أصل ستة ومن لم يحصل عليها هو مدير واحد، وبنسبة ٨٠% إلى ٢٠% بالترتيب.

جدول ٣: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية والدورات التدريبية لهم

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار	الدورات التدريبية
---------	-------	-------	---------	---------	-------------------

٤	-	-	٤	ك	أسبوع
١٤,٨١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢٥,٠٠٠	%	
٤	-	١	٣	ك	٢-١ أسبوع
١٤,٨١	٠,٠٠٠	١٦,٦٦	١٨,٧٥	%	
٣	٢	١	-	ك	٣-٢ أسبوع
١١,١١	٤٠,٠٠٠	١٦,٦٦	٠,٠٠٠	%	
١٦	٣	٤	٩	ك	أكثر من ٣ أسابيع
٥٩,٢٥	٦٠,٠٠٠	٦٦,٦٦	٥٦,٢٥	%	
٢٧	٥	٦	١٦	ك	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

من الجدول السابق ٣ يتضح أن النسبة الأكبر من مدراء المدارس في جميع المراحل كانت تتركز على من حصل على دورات تدريبية أكثر من ٣ أسابيع بنسبة ٥٦,٢٥% للمرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة بنسبة ٦٦,٦٦% والثانوية أيضاً بنسبة ٦٠%، والأقل بالنسبة للمدراء كانت على من حصل على دورات تدريبية من ٢-٣ أسابيع.

جدول ٤: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية ودورة في الإبداع

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار	دورة في الإبداع
٨	-	٢	٦	ك	نعم
٢٩,٦٢	٠,٠٠٠	٣٣,٣٣	٣٧,٥٠	%	
١٩	٥	٤	١٠	ك	لا
٧٠,٣٧	١٠٠,٠٠٠	٦٦,٦٦	٦٢,٥٠	%	

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٨ الجزء الثاني) أبريل لسنة ٢٠١٦م

٢٧	٥	٦	١٦	ك	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

من الجدول ٤ يتضح أن من لم يحصل على دورات في الإبداع من مدراء المدارس كانت هي النسبة الأكثر بنسبة ٧٠،٣٧%، ومن حصل عليها كانت بنسبة ٢٩،٦٢%.

جدول ٥: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية وآراؤهم حول الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي للبيئة المحيطة بالمدرسة

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار	الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي
٢	-	-	٢	ك	ممتاز
٧،٤٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	١٢،٥٠	%	
٢٢	٥	٥	١٢	ك	متوسط
٨١،٤٨	١٠،٠٠٠	٨٣،٣٣	٧٥،٠٠	%	
٣	-	١	٢	ك	ضعيف
١١،١١	٠،٠٠٠	١٦،٦٦	١٢،٥٠	%	
٢٧	٥	٦	١٦	ك	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

من الجدول ٥ يتضح أن آراء مديري المدارس في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي للبيئة المحيطة بالمدرسة في جميع المراحل كانت متوسطة بنسبة ٨١،٤٨%، تليها ضعيفة بنسبة ١١،١١%، ثم الأقل كانت للوضع ممتاز بنسبة ٧،٤٠%.

جدول ٦: توزيع عينة المديرين بحسب المرحلة التعليمية وآراؤهم حول استعداد المعلمين للتطوير

المجموع	ثانوي	متوسط	ابتدائي	التكرار	استعداد المعلمين للتطوير
---------	-------	-------	---------	---------	--------------------------

٦	١	١	٤	ك	عال
٢٢،٢٢	٢٠،٠٠	١٦،٦٦	٢٥،٠٠	%	
١٧	٤	٤	٩	ك	متوسط
٦٢،٩٦	٨٠،٠٠	٦٦،٦٦	٥٦،٢٥	%	
٤	-	١	٣	ك	ضعيف
١٤،٨١	٠،٠٠	١٦،٦٦	١٨،٧٥	%	
٢٧	٥	٦	١٦	ك	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

يتضح من الجدول ٦ السابق أن آراء مديري المدارس حول استعداد المعلمين للتطوير كانت النسبة الأكبر للاستعداد المتوسط للتطوير بنسبة ٦٢،٩٦% والأقل كانت للاستعداد الضعيف للتطوير بنسبة ١٤،٨١% وكان الفارق بينهم كبير جداً.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة من المعلمين

جدول ٧: توزيع عينة المعلمين بحسب المرحلة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	المرحلة التعليمية
٥٨،١%	٣٠٠	ابتدائي
٢٤،٨%	١٢٨	متوسط
١٧،١%	٨٨	ثانوي
١٠٠%	٥١٦	المجموع

يتبين من الجدول ٧ أن عدد معلمي المرحلة الابتدائية يشكلون أكثر من نصف العينة ونسبة ٥٨،١% بينما معلمي المتوسطة نسبة ٢٤% أما معلمي المرحلة الثانوية ١٧% ويعود ذلك إلى أن عدد المدارس الابتدائية هو الأكثر مقارنة بالمتوسط والثانوي فكانت نسبتهم هي الأكثر

جدول ٨: توزيع عينة المعلمين بحسب نوع مبنى المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	مبنى المدرسة
٨٤،١%	٤٣٤	حكومي
١٥،٩%	٨٢	مستأجر
١٠٠%	٥١٦	المجموع

يتضح من الجدول ٨ أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة يعملون في مبانى حكومية ٨٤% بينما تمثل المباني المستأجرة ما نسبته ١٥%.

جدول ٩: توزيع عينة المعلمين بحسب سنوات الخدمة في التعليم

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	١٢١	٢٣,٤ %
خمس إلى أقل من عشر سنوات	١٣٥	٢٦,٢ %
عشر إلى أقل من ١٥ سنة	١٤٨	٢٨,٧ %
١٥ سنة فأكثر	١١٢	٢١,٧ %
المجموع	٥١٦	١٠٠ %

يتضح من الجدول ٩ أن نسبة المعلمين الذين خدمتهم أقل من خمس سنوات بلغت ٢٣%، بينما نسبة من كانت خدمتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ٢٦%، أما من كانت خبرتهم في التعليم من عشر سنوات إلى أقل من ١٥ سنة فكانت الأعلى بنسبة ٢٨%، وجاءت من خبرتهم أكثر من ١٥ سنة هم الأقل بنسبة ٢١%. وبصفة عامة يبدو توزيع العينة متكافئ عبر الخلايا المختلفة.

أداة الدراسة:

تضمنت الدراسة استبانتين، وكانت الأولى موجهة للمعلمين والأخرى للمديرين. وصمم الجزء الأول من الاستبانة الأولى استناداً إلى ما ورد في الأدبيات السابقة للدراسة من إطار نظري ودراسات سابقة شملت كثير من البحوث المحكمة والحديثة مع تدعيمها بأراء ومقترحات المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية. وتضمنت الصفحة الأولى الخطاب التعريفي الذي يعرف بالدراسة، والهدف منها وطريقة تعبئة الاستبانة والورقة الثانية اشتملت على المتغيرات المستقلة (البيانات الشخصية) وعددها ثلاثة متغيرات: المرحلة التعليمية ونوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر)، وعدد سنوات الخدمة في التعليم، أما الجزء الرئيس في الاستبانة فتكون من ٤٨ عبارة توزعت على أربعة محاور رئيسية لكل محور ١٢ عبارة وكان المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت بتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

أما الاستبانة الأخرى فكانت خاصة بمديري المدارس الذين تم أخذ عينة المعلمين منها، وتكونت من صفحة تسأل المدير عن معلومات تخصه وتخص المدرسة، وهي: المؤهل الدراسي وهل حصل على دورة مديري المدارس (نعم، لا) وما مجموع الدورات التدريبية التي حصل عليها، وهل حصل على دورة في مجال الإبداع (نعم، لا) وتقييم الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي للبيئة المحيطة بالمدرسة (ممتاز، متوسط،

ضعيف) ونوع المبني(حكومي، مستأجر)، وكيف تجد استعداد المعلمين للتطوير(عالي، متوسط، ضعيف).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق محاور الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات للمحاور الأربعة باستخدام معامل بيرسون وذلك بربط كل عبارة بالمحاور. وكما يتضح من الجدول ١٠ فقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥١ و ٠,٩٠.

جدول ١٠: قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الطلاقة		المرونة		الأصالة		الحساسية للمشكلات	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٧٢ *	١	٠,٦٠ *	١	٠,٧٨ *	١	٠,٧٦ *
٢	٠,٦٧ *	٢	٠,٧٦ *	٢	٠,٧١ *	٢	٠,٨٢ *
٣	٠,٦٣ *	٣	٠,٧٣ *	٣	٠,٨١ *	٣	٠,٧٣ *
٤	٠,٧٩ *	٤	٠,٧٢ *	٤	٠,٧٥ *	٤	٠,٨١ *
٥	٠,٦٨ *	٥	٠,٨٩ *	٥	٠,٥٤ *	٥	٠,٧٧ *
٦	٠,٧٢ *	٦	٠,٧٨ *	٦	٠,٧٠ *	٦	٠,٨٣ *
٧	٠,٧٧ *	٧	٠,٧٩ *	٧	٠,٨٤ *	٧	٠,٨٥ *
٨	٠,٧٩ *	٨	٠,٨٠ *	٨	٠,٨١ *	٨	٠,٥٦ *
٩	٠,٨٠ *	٩	٠,٦٧ *	٩	٠,٥٨ *	٩	٠,٥١ *
١٠	٠,٦٧ *	١٠	٠,٧٤ *	١٠	٠,٨٣ *	١٠	٠,٦٧ *
١١	٠,٧٦ *	١١	٠,٨٥ *	١١	٠,٩٠ *	١١	٠,٧٣ *
١٢	٠,٦٤ *	١٢	٠,٨٥ *	١٢	٠,٧٦ *	١٢	٠,٧٤ *

* * الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١).

وللتأكد من صدق الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحاور الأربعة باستخدام معامل بيرسون (pearson)، وذلك يربط كل محور من المحاور بالاستبانة كاملة وكما يتضح من الجدول ١١ فقد تراوحت قيم المعاملات ما بين ٠،٨٩ و٠،٩٣.

جدول ١١: قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة

البعاد	جميع الأبعاد
الطلاقة	٠،٨٩ * *
المرونة	٠،٩٥ * *
الأصالة	٠،٩٠ * *
الحساسية للمشكلات	٠،٩٣ * *

* * الارتباط دال عند مستوى (٠،٠١).

ثبات الأداة:

استخدم معامل ألفا كرونباخ لغرض الاطمئنان على ثبات الاستبانة، فتراوحت قيم المعامل للاستبانة ما بين ٠،٩١ و٠،٩٤ وبشكل عام لجميع الأبعاد ٠،٩٨ كما في الجدول ١٢

جدول ١٢: قيم معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الطلاقة	١٢	٠،٩١
المرونة	١٢	٠،٩٤
الأصالة	١٢	٠،٩٣
الحساسية للمشكلات	١٢	٠،٩٢
جميع الأبعاد	٤٨	٠،٩٨

عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الرئيس: وينص السؤال الرئيس على التالي: ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال والكشف عن وجود ممارسة لاستراتيجيات الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين من عدمه، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الأربعة.

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري

م	ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الأول	الطلاقة	٣،٥٦	٠،٧٧
٢	الثاني	المرونة	٣،٥٥	٠،٨٤
٣	الثالث	الأصالة	٣،٢٦	٠،٧٨
٤	الرابع	الحساسية للمشكلات	٣،٢١	٠،٨٣
المتوسط العام لجميع الأبعاد			٣،٤٠	٠،٧٣

يتضح من الجدول ١٣ أن المتوسط العام لجميع الأبعاد ٣،٤ درجة. وقياساً على الدرجة المتوسطة لعبارات الاستبانة التي تساوي ثلاث درجات في مقياس ليكرت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي أعلى من نقطة وسط المقياس ماقد ينبىء بممارسة الإبداع بين مديري المدارس بتبوك، كما يتضح أن أعلى جوانب الإبداع ممارسة هو الطلاقة وأقلها الحساسية للمشكلات، بالرغم من الفرق الطفيف بين الطلاقة والمرونة ووجود فرق واسع نوعاً ما بين الطلاقة والمرونة من ناحية و الأصالة والحساسية للمشكلات من ناحية أخرى. وربما يكون المبرر هو السهولة النسبية لممارسة الطلاقة والمرونة مقارنة بممارستي الأصالة والحساسية للمشكلات، وربما يكمن السبب في كثافة الروتين والعمل البيروقراطي، فتتيسر للمدير استراتيجيات أسهل مثل الطلاقة (التي تعني توليد الحلول ودون شرط التقييم) والمرونة (التي تعني الاستعداد لتغيير طريقة العمل في سبيل الوصول للهدف) أكثر مما تتيسر استراتيجيات الأصالة (التي تعني التمرد على الواقع) والحساسية للمشكلات (التي تعني الوقاية والتخطيط المسبق للمواقف المختلفة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرسول (٢٠١٢) في أن

بعد جوانب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كان بدرجة عالية، ومع دراسة الليثي (٢٠٠٨) التي توصلت في نتائجها أن ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة. وتتفق أيضاً مع دراسة الهذلي (٢٠١٠) في أن ممارسة مديري ومديرات المدارس والمساعدات للإبداع الإداري بمكة كانت بدرجة عالية.

إجابة السؤال الفرعي الأول: وينص السؤال على التالي: ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الطلاقة؟ وللإجابة على هذا السؤال والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الطلاقة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأقل.

جدول ١٤: التوزيع التكراري لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الطلاقة

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٢	يمتلك قدرة تعبيرية في الحديث.	١١٨	٢٢١	١١٠	٥٩	٣،٧٤	١
		٢٢،٩%	٤٢،٨%	٢١،٣%	١١،٤%		
٣	يمتلك خبرة واسعة.	١٣٦	١٩٢	١١٧	٦١	٣،٧٤	٢
		٢٦،٤%	٣٧،٢%	٢٢،٧%	١١،٨%		
١	يمتلك كم من الأفكار.	٩٠	٢٠٥	١٦١	٥٠	٣،٦١	٣
		١٧،٤%	٣٩،٧%	٣١،٢%	٩،٧%		
٦	يمتاز بسرعة التذكر.	١٢١	١٦٨	١٥١	٥٦	٣،٦١	٤
		٢٣،٤%	٣٢،٦%	٢٩،٣%	١٠،٩%		
٨	يشجع الأفكار التطويرية للمعلمين.	١٤٧	١٤١	١٢٩	٧٦	٣،٦١	٥
		٢٨،٥%	٢٧،٣%	٢٥،٠%	١٤،٧%		
٥	لديه مهارة الإجابة عن أكبر عدد من الاستفسارات.	١٠٧	١٧٥	١٥٧	٥٣	٣،٥٦	٦
		٢٠،٧%	٣٣،٩%	٣٠،٤%	١٠،٣%		
٧	يمتلك مهارة إدارة الاجتماعات.	١١٦	١٧٢	١٣٠	٧٤	٣،٥٥	٧
		٢٢،٥%	٣٣،٣%	٢٥،٢%	١٤،٣%		

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
١١	يمتلك مهارات التواصل الفاعلة.	١٠٥	١٧٤	١٥١	٦٨	١٨	٣،٥٤	٨
		٢٠،٣ %	٣٣،٧	٢٩،٣	١٣،٢	٣،٥		
٤	لديه دائماً حلول متعددة للمشكلات العارضة.	١٠٠	١٦٨	١٦٦	٦٨	١٤	٣،٥٣	٩
		١٩،٤ %	٣٢،٦	٣٢،٢	١٣،٢	٢،٧		
٩	يمتلك مهارات الإقناع.	١١٥	١٤١	١٦٦	٧٤	٢٠	٣،٥٠	١٠
		٢٢،٣ %	٢٧،٣	٣٢،٢	١٤،٣	٣،٩		
١٠	يستطيع المفاضلة بين الحلول المقدمة.	٨٢	١٨٠	١٦٤	٦٤	٢٦	٣،٤٤	١١
		١٥،٩ %	٣٤،٩	٣١،٨	١٢،٤	٥،٠		
١٢	لديه القدرة في استحداث عدة أفكار من فكرة ما.	٦٤	١٥٨	١٨٦	٨١	٢٧	٣،٢٩	١٢
		١٢،٤ %	٣٠،٦	٣٦،٠	١٥،٧	٥،٢		
المتوسط العام							٣،٥٦	

يتضح من الجدول ١٤ أن استجابة أفراد عينة المعلمين لاستراتيجية الطلاقة كانت بدرجة عالية حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي لعبارة هذا البعد محصورة بين ٣،٧٤ و ٣،٢٩ وبمتوسط عام بلغ ٣،٥٦ ودرجة وكانت أعلى ثلاث عبارات في ممارسة استراتيجيات الطلاقة للإبداع الإداري لمديري المدارس في العبارات الثلاث الآتية: يمتلك قدرة تعبيرية في الحديث، يمتلك خبرة واسعة، ويمتلك كم من الأفكار. بمتوسطات حسابية ٣،٧٤، ٣،٧٤، ٣،٦١ على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى ما يتمتع به مديرو المدارس من القدرة اللغوية وامتلاك الحس اللغوي بناء على المؤهلات العلمية التي يمتلكونها مما أكسبتهم كم من الأفكار، بالإضافة إلى سنوات الخبرة العالية في الإدارة المدرسية، وهذا الأمر الذي أدى إلى انعكاسه على ممارستهم لاستراتيجية الطلاقة. أما الثلاث عبارات الأدنى والتي تمثل قلة ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري في الطلاقة من وجهة نظر المعلمين وتمثلت في: لديه القدرة في استحداث عدة أفكار من فكرة واحدة، يستطيع المفاضلة بين الحلول المقدمة، يمتلك مهارات الإقناع، بمتوسطات حسابية ٣،٢٩، ٣،٤٤، ٣،٥٠، وقد يعود ذلك إلى قلة الدورات التدريبية في مجال استمطار الأفكار والربط والتحليل، أما القدرة في تقديم المفاضلة بين الحلول المقدمة عالية قد يكون بسبب المشاركة في وجهات النظر والنمط الديمقراطي الذي قد ينتهجه

بعض المدراء وتقديمها للمسئولين، وكذلك امتلاك مهارات الإقناع كانت بدرجة عالية يعزى إلى جملة الخبرات والمواقف المشابهة لتلك المهارات. وهو ما يتفق مع دراسة الليثي (٢٠٠٨) وجاءت عبارة يمتلك قدرة تعبيرية في الحديث ويمتلك خبرة واسعة وكم من الأفكار بدرجة عالية، وجاءت عبارة لديه القدرة على استحداث عدة أفكار من فكرة واحدة في هذه الدراسة بدرجة متوسطة والتي تختلف مع دراسة عبدالرسول (٢٠١٢) حيث جاءت في دراسته بدرجة متدنية.

إجابة السؤال الفرعي الثاني: وينص السؤال على التالي: ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية المرونة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية المرونة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأقل.

جدول ١٥: التوزيع التكراري لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية المرونة

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٠	يشجع التعاون بين المعلمين	١٧٢	١٦٥	١٠٣	٦٠	١٦	٣،٨١	١
٩	يوجه العاملين معه للاستفادة من التقنية في مجال العمل	١٧٣	١٦٥	٩٧	٦٤	١٧	٣،٨٠	٢
٥	يرحب بالأفكار الجديدة	١٥٨	١٣٨	١٣٨	٥٩	٢٣	٣،٦٨	٣
١٢	يحرص على إيجابية جو العمل	١٤٤	١٦١	١٢٤	٦٠	٢٧	٣،٦٥	٤
١١	يحرص على جماعية القرارات	١٢٥	١٦٦	١٢٤	٦٩	٣٢	٣،٥٥	٥
٢	يتراجع في قراراته إذا ثبت أنها خطأ	٢٢٥	٣١٢	٢٦٧	١٦٦	١٤	٣،٥٤	٦

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة	المتوسط الحسابي	الترتيب
٦	يشجع العاملين على قبول الرأي الآخر	١٠٥	١٧٩	١٣٨	٦٥	٢٩	٣,٥٢	٧
١	يمارس مدير المدرسة مهامه الإدارية بأساليب متعددة	٨٦	١٧٦	١٧١	٧٤	٩	٣,٥٠	٨
٣	يتقبل النقد من الآخرين	١٠١	١٥٤	١٦٠	٧٣	٢٨	٣,٤٤	٩
٨	يشجع المعلمين على إبداء الرأي	١١٠	١٤٨	١٤٣	٨٠	٣٥	٣,٤٢	١٠
٤	لديه المقدرة على التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد	٧٤	١٧٥	١٥٨	٨٨	٢١	٣,٣٧	١١
٧	يمارس التغيير في أساليب العمل	٨٤	١٤٧	١٧٠	٨٦	٢٩	٣,٣٣	١٢
	المتوسط العام						٣,٥٥	

يتضح من الجدول ١٥ أن استجابة أفراد عينة المعلمين لاستراتيجية المرونة كانت بدرجة عالية حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد محصورة بين ٣,٨١ و ٣,٣٣ وبمتوسط عام بلغ ٣,٥٥ وأعلى ثلاث عبارات لمحور المرونة في ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة تبوك تتمثل في: تشجيع التعاون بين المعلمين، يوجه العاملين معه للاستفادة من التقنية في مجال العمل، يرحب بالأفكار الجديدة بمتوسطات حسابية ٣,٨٠، ٣,٨٠، ٣,٦٨ درجة على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى فهم المديرين لطبيعة أدوارهم في بث روح التعاون بين عناصر المنظومة التعليمية، وكذلك النظرة المستقبلية في الاستفادة من تقنية المعلومات خاصة وأن العالم يعيش في عصر العولمة الثقافية، وكذلك فهمهم لأهمية الأفكار الجديدة ودورها في تطوير العمل، أما الثلاث عبارات الأقل ممارسة في استراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في المرونة والتي تمثلت في: يمارس التغيير في أسلوب العمل، لديه المقدرة على التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد، يشجع المعلمين على إبداء الرأي

بمتوسطات حسابية ٣،٣٣، ٣،٣٧، ٣،٤٢، وقد يعزى درجة الممارسة في العبارتين الأوليين إلى أن التغيير في أسلوب العمل أمر يصعب تنفيذه إلا بعد امتلاك المدراء خبرات طويلة في الإدارة، وأن التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد يؤكد على قلة الخبرة لدى كثير من مديري المدارس بتبوك، بينما جاءت درجة الممارسة عالية في تشجيع المعلمين على إبداء الرأي، وهذا قد يعود إلى تأثرهم بالانفتاح الذي تشهده السعودية في السنوات الأخيرة من حرية التعبير وبرامج الحوار الوطني وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي. وهي متفقة مع دراسة الليثي (٢٠٠٨) حيث جاءت بدرجة عالية، وجاءت عبارة يشجع التعاون بين المعلمين ويوجه العاملين معه للاستفادة من التقنية بدرجة عالية وهو ما تتفق فيه دراسة عبدالرسول (٢٠١٢)، وجاءت عبارة يشجع العاملين معه لإبداء الرأي والقدرة على التعامل مع أكثر من مهمة، ويمارس التغيير في أسلوب العمل بدرجة متوسطة وهو ما يتفق مع دراسة البدراني (٢٠١١).

إجابة السؤال الفرعي الثالث: وينص السؤال على التالي: ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الأصالة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الأصالة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية، وقد رتبنا تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأقل.

جدول ١٦: التوزيع التكراري لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الأصالة

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٧	يسعى إلى التطوير في العمل	١١٥	١٥٢	١٤٥	٧٨	٢٦	٣،٤٩	١
		٢٢،٣%	٢٩،٥%	٢٨،١%	١٥،١%	٥،٠%		
٨	يحب تبني الأفكار الجديدة	١٠٦	١٥٦	١٤٦	٧٧	٣١	٣،٤٤	٢
		٢٠،٥%	٣٠،٢%	٢٨،٣%	١٤،٩%	٦،٠%		
١٠	يستفيد من خبرته السابقة في تطوير أداء العاملين	٧٨	١٧٤	١٤٥	٨٤	٣٥	٣،٣٤	٣
		١٥،١%	٣٣،٧%	٢٨،١%	١٦،٣%	٦،٨%		

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٣	يبتعد عن تقليد الآخرين	٦٩	١٥٦	١٨٧	٨٦	١٨	٣،٣٣	٤
		%	١٣،٤	٣٠،٢	١٦،٧	٣،٥		
٢	يعتمد أساليب حديثة في بناء الخطط المدرسية	٥١	١٤٥	٢٢٠	٨٢	١٨	٣،٢٥	٥
		%	٩،٩	٢٨،١	٤٢،٦	١٥،٩		
١	يقدم أفكاراً غير تقليدية للآخرين	٥٤	١٤٩	٢٠٢	٩١	٢٠	٣،٢٤	٦
		%	١٠،٥	٢٨،٩	٣٩،١	١٧،٦		
٤	يفكر بطريقة تختلف عن طريقة العاملين معه	٥٤	١٤٤	١٩٣	٩٥	٣٠	٣،١٩	٧
		%	١٠،٥	٢٧،٩	٣٧،٤	١٨،٤		
١٢	يوضح للعاملين معه كيفية تنفيذ الأفكار الجديدة	٧٤	١٣٩	١٦٤	٨٩	٥٠	٣،١٩	٨
		%	١٤،٣	٢٦،٩	٣١،٨	١٧،٢		
٥	يتسم بالتجديد المستمر	٥٥	١٥٤	١٧١	١٠٠	٣٦	٣،١٨	٩
		%	١٠،٧	٢٩،٨	٣٣،١	١٩،٤		
٦	يمتاز بالقدرة على اتخاذ القرار للقيام بأعمال غير مسبوقه	٥٩	١٤٧	١٦٨	١٠٤	٣٨	٣،١٦	١٠
		%	١١،٤	٢٨،٥	٣٢،٦	٢٠،٢		
٩	يبتعد عن الروتين في الإجراءات	٦٣	١٤٠	١٧٢	٩٧	٤٤	٣،١٦	١١
		%	١٢،٢	٢٧،١	٣٣،٣	١٨،٨		
١١	يعمل على إحداث تنافس إيجابي بين العاملين	٧٠	١٢٠	١٧٥	١٠٦	٤٥	٣،١٢	١٢
		%	١٣،٦	٢٣،٣	٣٣،٩	٢٠،٥		
المتوسط العام		٣،٢٦						

يتضح من الجدول ١٦ أن استجابة عينة المعلمين لاستراتيجية الأصالة كانت بدرجة متوسطة حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي لعبارة هذا البعد محصورة بين ٣،٤٩ و ٣،١٢ وبمتوسط عام بلغ ٣،٢٦ و أعلى ثلاث عبارات لمحور الأصالة في ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة تبوك تتمثل في: يسعى إلى التطوير في العمل، يحب تبني الأفكار الجديدة، يستفيد من خبرته السابقة في تطوير أداء العاملين بمتوسطات حسابية ٣،٤٩، ٣،٤٤، ٣،٣٤ درجة، وقد يعزى ذلك إلى رغبة من يتولى منصب مدير إداري إلى التطوير ليضيف جديداً عن سابقة كذلك ما تشهده الوزارة من خطط وبرامج تطبق في بعض المدارس بما يسمى ببرامج التطوير والتي لها مخصصات وامتيازات عن غيرها من المدارس سواء مادية أو معنوية للمعلمين والعاملين والإداريين، وما توفره لهم خصيصاً من دورات تدريبية لصقلهم بما يتماشى مع هذه

البرامج، مما جعل الكثير من مديري المدارس العمل جاهدين لإحداث تطوير في مدارسهم لمحاولة تطبيق هذه البرامج في مدارسهم، وكذلك يوظف هؤلاء المديرون خبراتهم السابقة في تحسين جودة العمل ليظل منافساً في القيادة الإدارية المدرسية. أما الثلاث عبارات والتي تمثل قلة ممارسة الأصالة كاستراتيجية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والتي تمثلت في: يعمل على إحداث تنافس إيجابي بين العاملين، يبتعد عن الروتين في الإجراءات، يمتاز بالقدرة على اتخاذ القرار للقيام بأعمال غير مسبوقه بمتوسطات حسابية ٣،١٢، ٣،١٦، ٣،١٦ درجة، وقد يعود إلى غياب التنافس الإيجابي الذي يريد المدير إحداثه، أو بسبب مركزية القرارات تجعل المديرين يتمسكون بالروتين في الإجراءات، وضعف امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات داخل المدرسة إلا بالرجوع للإدارات التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البدراني (٢٠١١) في أن أهم معوقات الإبداع الإداري هو الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية.

إجابة السؤال الفرعي الرابع: وينص السؤال على التالي: ما واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجية الحساسية للمشكلة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الحساسية للمشكلة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وقد رتب تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأقل.

جدول رقم ١٧: التوزيع التكراري لاستجابات عينة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الحساسية للمشكلة

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٣	يفضل الحلول الدائمة وليس الوقتية	٨٧	١٥٩	١٦١	٧٩	٣،٣٨	١
		%	٣٠،٨	٣١،٢	١٥،٣		
٦	يتحمل مسئولية الحلول التي يقدمها للمشكلات	٧٦	١٧٦	١٥٤	٨٥	٣،٣٧	٢
		%	٣٤،١	٢٩،٨	١٦،٥		
٨	يتحكم في انفعالاته عند	١٠١	١٤٣	١٤٤	٨٣	٣،٣٣	٣

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
	مواجهة مشكلة ما	١٩,٦%	٢٧,٧	٢٧,٩	١٦,١	٨,٧		
٧	إيجاد حلول لمشاكل الآخرون	٧٠%	١٦٤	١٧٤	٧١	٣٧	٣,٣١	٤
		١٣,٦%	٣١,٨	٣٣,٧	١٣,٨	٧,٢		
٥	يتعرف على المشكلات الطلابية	٦٩%	١٧٣	١٥٠	٨٦	٣٨	٣,٢٩	٥
		١٣,٤%	٣٣,٥	٢٩,١	١٦,٧	٧,٤		
٢	يخطط لتلافي المشكلات المتوقع حدوثها	٦٠%	١٤٦	١٨٧	٩٩	٢٤	٣,٢٣	٦
		١١,٦%	٢٨,٣	٣٦,٢	١٩,٢	٤,٧		
٤	يدرك المشكلات التي يعاني منها العاملون	٦٤%	١٥٨	١٥٥	٩٨	٤١	٣,٢١	٧
		١٢,٤%	٣٠,٦	٣٠,٠	١٩,٠	٧,٩		
٩	يخصص الوقت المناسب لتحليل المشكلة قبل البدء في حلها	٥٩%	١٤٨	١٧٤	٩٧	٣٨	٣,١٨	٨
		١١,٤%	٢٨,٧	٣٣,٧	١٨,٨	٧,٤		
١٠	يناقش الحل مع العاملين قبل تطبيقه،	٧٢%	١٢٩	١٦٢	١٠١	٥٢	٣,١٣	٩
		١٤,٠%	٢٥,٠	٣١,٤	١٩,٦	١٠,١		
١١	يعطي مشكل المجتمع المحيط بالمدرسة جزء من اهتماماته	٥٦%	١٢٩	١٨١	١٠٢	٤٨	٣,٠٨	١٠
		١٠,٩%	٢٥,٠	٣٥,١	١٩,٨	٩,٣		
١	يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها	٤٥%	١٢٩	١٨٤	١١٢	٤٦	٣,٠٣	١١
		٨,٧%	٢٥,٠	٣٥,٧	٢٢١,٧	٨,٩		
١٢	ينظر للمشكلة من أكثر من زاوية	٥٨%	١٢١	١٦٥	١١٣	٥٩	٣,٠١	١٢
		١١,٢%	٢٣,٤	٣٢,٠	٢١,٩	١١,٤		
المتوسط العام		٣,٢١						

يتضح من الجدول ١٧ أن استجابة عينة المعلمين لاستراتيجية الحساسية للمشكلات كانت بدرجة متوسطة حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي لعبارة هذا البعد محصورة بين ٣,٣٨ و ٣,٠١ وبمتوسط عام بلغ ٣,٢١ و أعلى ثلاث عبارات لمحور الحساسية للمشكلات في ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة تبوك تتمثل في: يفضل الحلول الدائمة وليست الوقتية، يتحمل مسؤولية الحلول التي يقدمها للمشكلات، يتحكم في انفعالاته عند مواجهة مشكلة ما، بمتوسطات حسابية ٣,٣٨، ٣,٣٧، ٣,٣٣ درجة، وقد يعزى ذلك إلى خبرة المديرين في أن الحلول الدائمة تكسب العمل سمة الاستمرارية، وتواصل النجاحات، وكذلك يتحمل المديرون المسؤولية كاملة

أمام الإدارة التعليمية في كافة القضايا المتعلقة بالمدرسة، ويكون ذلك بسعة صدر وليس بانفعال عند مواجهة المشكلات، أما العبارات الأدنى لمحور الحساسية للمشكلات والذي يمثل قلة ممارسة المديرين للحساسية للمشكلات وهي: ينظر للمشكلة من أكثر من زاوية، يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها، يعطي مشاكل المجتمع المحيط بالمدرسة جزء من اهتماماته وجاءت بمتوسطات حسابية ٣،٠١، ٣،٠٣، ٣،٠٨ درجة، قد يرجع ذلك إلى ضعف أو نقص الهيكل الإداري الذي يحيط بالمديرين مما لا يسمح بتفويض الصلاحيات، كذلك كثرة الأعباء الإدارية بالمدرسة، ومركزية القرارات وسيطرة الإدارات العليا على مصادر القوة في اتخاذ القرار وامتلاكها لها جعلت كثير من مديري المدارس لا يشغلون اهتمامهم بوضع البدائل والحلول لكثير من المشكلات، وإنما في كثير من الأحيان يلجأون إلى الرفع للإدارات العليا بما يرونه من مشاكل فنية أو إدارية في المدرسة بانتظار الحلول. وقد يعزى ذلك إلى فكر المديرين في أن الحلول الدائمة تكسب العمل سمة الاستمرارية، وهو ما يتفق دراسة داوود (٢٠١١) في وجود قصور في ممارسة بعض عناصر الإبداع الإداري ومن بينها الحساسية للمشكلات، أما العبارات الأدنى لمحور الحساسية للمشكلات والذي يمثل قلة ممارسة المديرين للحساسية للمشكلات وهي: ينظر للمشكلة من أكثر من زاوية، يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها، يعطي مشاكل المجتمع المحيط بالمدرسة جزء من اهتماماته، قد يرجع ذلك إلى ضعف أو نقص الهيكل الإداري الذي يحيط بالمديرين مما لا يسمح بتفويض الصلاحيات، كذلك كثرة الأعباء الإدارية بالمدرسة وهو ما يتفق مع دراسة البدراني (٢٠١١) في أن كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الكادر الإداري، ومركزية القرارات وسيطرة الإدارات العليا على مصادر القوة في اتخاذ القرار وامتلاكها لها جعلت كثير من مديري المدارس لا يشغلون اهتمامهم بوضع البدائل والحلول لكثير من المشكلات، وإنما في كثير من الأحيان يلجأون إلى الرفع للإدارات العليا بما يرونه من مشاكل فنية أو إدارية في المدرسة بانتظار الحلول.

التوصيات:

١. بالرغم من ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية الطلاقة بدرجة عالية إلا أن نتائج الدراسة تظهر حصولهم على تقييم متوسط في طريقة المفاضلة بين الحلول المطروحة واتخاذ القرار المناسب وفي كيفية التواصل والإقناع عند مخاطبة المعلمين بالمدرسة. لذا، فإن تدريب المديرين في هاتين المهارتين قد يعزز تمكنهم من استراتيجية الطلاقة.

٢. بالرغم من حصول مديري المدارس على تقييم مرتفع في استراتيجية المرونة عموماً إلا أن التقييم كان متوسط في مهارات ممارسة التغيير في أساليب العمل، وتشجيع العاملين معهم على إبداء الرأي، والتعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد. وفي المهارات الثلاث، يمكن أن يسهم التدريب في تعزيز استراتيجية الطلاقة لدى المديرين، كما يمكن أن تعزز المهارات الثلاث من خلال الحوارات التي تجرى مع المديرين من قبل المشرفين التربويين ومشرفي الإدارة المدرسية.
٣. أظهرت نتائج الدراسة بأن مديري المدارس يمارسون استراتيجية الأصالة بدرجة متوسطة وحصلوا على درجة أقل من المتوسط في مهارات تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين، والبعد عن الروتين في الإجراءات، والتدريب على مهارة اتخاذ القرارات غير المسبوقة. ولذا، يوصى بعقد دورات تدريبية في استراتيجية الأصالة بشكل عام وبهذه المهارات بشكل خاص.
٤. تطوير المادة العلمية المقدمة في الدورات التدريبية للمديرين والتي تعقدتها وزارة التربية والتعليم والتي تهتم بالمشكلات والأزمات، وإضافة تطبيق عملي ميداني لها، وذلك للحكم عليهم في منح هذه الشهادة التدريبية لهم، مع تضمينها لمادة علمية تعنى بأساليب التفكير الإبداعي. لأن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق بين مديري المدارس ممن حصلوا على دورات تدريبية لمديري المدارس ومن لم يحصلوا عليها وخاصة في متغير دورات في الإبداع.

المقترحات:

- ١- الإبداع الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدينة تبوك. وذلك بناء على استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة تشجيع مديري المدارس للعاملين معهم على إبداء الرأي والمشاركة فيه كانت بدرجة متوسطة.
- ٢- دور مديري المدارس في تطوير مهارات الإبداع لدى المعلمين بمدينة تبوك. وذلك بناء على ماتوصلت له نتائج الدراسة بأن مديري المدارس يمارسون مهارات الإبداع الإداري بدرجة عالية وكذلك أن استعداد المعلمين للتطوير كان بدرجة عالية في جميع أبعاد الدراسة.
- ٣- الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين. وذلك بناء على ماتوصلت له نتائج الدراسة في رؤية المعلمين أن مديري المدارس يفتقدون لإسلوب التغيير في العمل.

مراجع البحث

١. ابن دهبش، خالد؛ وآخرون (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، ط٣، الرياض: مكتبة الرشد.
٢. أحمد، إبراهيم (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
٣. آل درعان، علي (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الفاعلة، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
٤. البارقي، محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
٥. بانعمة، فوزية (٢٠١٢). مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والاهلي بمدينة مكة المكرمة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ج١، ع(٢٤).
٦. بدح، أحمد؛ والجغير، عبدالاله (٢٠٠٨). درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الثقافة والتنمية، ع(٢٤)، يناير: القاهرة.
٧. البدراني، زعار (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
٨. بطاح، أحمد (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٩. بلواني، أنجود (٢٠٠٨): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس.
١٠. التوبجري، صالح (٢٠١٢). يسألونك عن الإدارة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
11. جروان، فتحي (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع، (ط٣)، عمان: دار الفكر.

١٢. الجندان، عائشة (٢٠٠٩). معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
١٣. الحريري، رافدة (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٤. حسين، سلامة؛ وحسين، طه (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان: دار الفكر.
١٥. حوامدة، باسم؛ و حراحشة، محمد (٢٠٠٦). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، م١٨، ص ص ٤٩٣-٥٤٣، الرياض.
١٦. خطاطبة، سهى (٢٠٠٢). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
١٧. خيرى، أسامة (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكارات، عمان: دار اليا لىة للنشر والتوزيع.
١٨. داوود، عبدالعزيز (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس شمس، ع٣٥، ج٢، القاهرة.
١٩. الزعبي، راشد (٢٠١١). تنمية الإبداع الإداري لدى القائد التربوي، الدمام: مؤسسة الخليج للطباعة.
٢٠. السكارنة، بلال (٢٠١١). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢١. السلمي، سعود (٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة التربية، م١٣، ع٢٧٤، مصر، ص ١١-١٠١
٢٢. السويدان، طارق؛ والعدلوني، محمد (٢٠١٠). مبادئ الإبداع، الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
٢٣. الشايح، علي؛ وآخرون (٢٠١١). العلاقات الإنسانية و الإبداع الإداري، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٢٤. عبد الرسول، محمود (٢٠١٢). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، مجلة كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة، م١٨، ع٢، أبريل.

٢٥. العبيدي، محمد؛ وآخرون (٢٠١٠). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان: دار ديونو للطباعة والنشر و التوزيع.
٢٦. العساف، صالح (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: دار الزهراء.
٢٧. العساف، وفاء (٢٠٠٤). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٨. العمرية، صلاح الدين (٢٠٠٨). التفكير الإبداعي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٢٩. العويرضي، عبدالرحمن (١٩٩٨). أهم العوامل المؤثرة في فعاليات أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣٠. عيد، سيد (٢٠١٠). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، من بحوث مؤتمر تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، أوراق عمل ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة المنعقدة في القاهرة، فبراير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ١٨١-٢٢٩.
٣١. الفوزان، صقر (٢٠١٣). أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
٣٢. كدوك، عبدالرحمن (٢٠٠٧). مهارات في الإدارة المدرسية، الرياض: مكتبة الرشد.
٣٣. الليثي، محمد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
٣٤. الماضي، محمد (٢٠١٠): المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، من بحوث مؤتمر تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، أوراق عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة المنعقدة في القاهرة، مارس، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٤٧-٩٤.
٣٥. محمد، ماهر؛ ومرسي، عمر (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية، م٢٨، ع٢٤، أبريل: اسيوط.

٣٦. مصطفى، صلاح (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.
٣٧. مصطفى، صلاح؛ والنايه، نجاه (١٩٨٦). الإدارة التربوية مفهومها نظرياتها وسائلها، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
٣٨. المناعي، شمسان (٢٠٠٩). دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، من بحوث المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، من ٢٨-٢٩ يوليو، عمان.
٣٩. نجم الدين، أحمد؛ واحمد، أشرف (٢٠١١). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
٤٠. الهذلي، رجوه (٢٠١٠). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.
٤١. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العالي، الرياض
٤٢. يعقوب، خالد (٢٠٠٩). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية دراسة مقارنة، بحث غير منشور، المعهد العالي للدراسات النوعية بالجيزة، القاهرة.
43. Bakker. A. B.. & Xanthonoulou. D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), pp 1-20.
44. Botha, R. J. (2013). The Need for Creative Leadership in South African Schools. *African Studies*, 72(2), 307-320.
45. Fowlan, M (2004): Leadership and Sustainability, Alvaowx, California, p47
46. Landi. Jone (2009): Problem Solving and The Public School Principle, unpublished Ph D, Indiana University of Pennsylvania
47. Lowe. B. (2010). Effective leadership of creative colleagues in English primary schools: reality or wishful thinking?. *Management in Education*, 24(2), 69-73.
48. Reber. A.S. (1985). The Penguin dictionary of psychology. Harmondsworth, Middlesex: Pen-guin.
49. Soleimani. N.. & Tehvanian. E. (2011). A Study of the Relationship Between Principals' Creativity and Degree of Environmental Happiness in Semnan High Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1869-1876.