



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من
وجهة نظر المعلمين أنفسهم

فاطمة صغير اعيد ربايعة

رسالة ماجستير

القدس فلسطين

1440هـ/2019م

دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من
وجهة نظر المعلمين أنفسهم

إعداد

فاطمة صغير اعبيد ربايعة

بكالوريوس أحياء من جامعة القدس / فلسطين

إشراف الدكتور

محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/ عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

القدس – فلسطين

1440هـ / 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر
المعلمين أنفسهم

اسم الطالبة: فاطمه صغير اعبيد ربايعه

الرقم الجامعي: (21616019)

المشرف : الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/6/25 م من أعضاء المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع
التوقيع
التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض شعيبات
2. ممتحن داخلي: د. محمود ابو سمرة
3. ممتحن خارجي: د. يوسف حرفوش

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

الإهداء

إلى الشمعة التي أضاءت حياتي، التي سهرت وتعبت ودعت في الليل والنهار لأكون الأفضل،
إلى أمي الغالية، إلى القلب الحنون والمعطاء....

إلى من دعمني حتى أصل لهذه المرحلة، إلى رمز الرجولة والتضحية إلى الذي لم يبخل علي
بوقته وجهده، إلى أبي العزيز الغالي...

إلى زوجي العزيز الذي دعمني من خلف القضبان وساندني حتى هذه اللحظة ..

إلى فلذات أكبادي وقرّة عيني وحياتي وحاضري ومستقبلي إلى أبنائي نوار ومحمد.

إلى الغوالي أخوتي وأخواتي.

إلى عائلتي التي دعمتني

إلى أصدقائي وصديقاتي المقربين....

إلى كل من أحب ... وكل من أحبني ...

إلى وطني الغالي والحبيب فلسطين

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، أنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد

التوقيع:


الاسم: فاطمه صغير اعبيد ربايعة

التاريخ: 2019/5/15

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على استكمال هذا العمل المتواضع.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى أصحاب العلم والعطاء، إلى أساتذتي الذين لم يبخلوا بتقديم النصح والإرشاد طوال مسيرتي التعليمية، وأخص بالذكر مشرف رسالتي الدكتور محمد شعيبات.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير أيضاً إلى عضوي لجنة المناقشة البروفيسور محمود أبو سمرة، والدكتور يوسف حرفوش، وإلى جميع المحاضرين في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.

ويسرني أن أشكر السادة المحكمين الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم وإرشاداتهم، وأيضا أشكر وأقدر كل من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي لإتمام هذه الرسالة، وأسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء.

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (42) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (280) معلماً ومعلمةً، ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.62).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، الجهة المشرفة على المدرسة.

بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. تدريب المعلمين على استخدام استراتيجيات التي تنمي الإبداع: مثل حل المشكلات، الاكتشاف، والعصف الذهني.
2. ضرورة تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.
3. ضرورة إعطاء المعلمين فرصاً زمنية كافيةً لتشجيع المعلمين على الإبداع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، دور مديري المدارس، مديرية ضواحي القدس.

The Role of Dwahii Al-Quds School's Principal in enhancing creativity for teachers from teachers' perspective.

Prepared by: Fatima Sghyyar obaid Rabayaa

Supervised: Dr. Mohammad Awad Shuibat

Abstract:

Summary

This study aimed to recognize the role of Jerusalem suburbs schools principals in developing the creativity for the teachers from the teacher's point of view, to achieve the study goal a questionnaire of (42) clause has been developed, and been checked for validity, then the questionnaire was distributed for (280) teachers, (20%) of the Region teachers community, and they were distributed randomly, the study use descriptive method.

The results of the study were reached that the role of Jerusalem suburbs schools principals in developing the creativity for the teachers from the teacher's point of view came in an average rating, in an a mathematical average of (3.62)

The results has also showed that there were no statistically significant differences between the estimates of the sample for the role of Dwahii Al-Quds School's Principal in enhancing creativity for teachers from teachers' point of view goes for the variable such as; gender, years of experience, specialization and school supervisors.

However, the study's results showed differences between the averages of estimates of the sample for the role of Dwahii Al-Quds School's Principal in enhancing creativity for teachers from teachers' point of view goes for the difference of academic qualification, and the differences were less

than a bachelor's degree and a bachelor's favor less than a bachelor's, and less than a bachelor's degree and a higher bachelor's degree for less than a bachelor's degree.

In the light of the results of this study, the researcher suggested some recommendations, most importantly;

1. Train teachers on using strategies that develop creativity; for instance; problem-solving, discovering, and brainstorming.
2. The importance of collaborating the school's ministry with the local community for developing creativity for teachers.
3. The importance of giving teachers enough time chances to encourage them on creativity.

**KEY WORDS: CREATIVITY, THE ROLE OF SCHOOLS' PRINCIPALS',
THE ROLE OF JERUSALEM SUBURBS SCHOOLS' PRINCIPAL**

الفصل الاول

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 الفرضيات

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

1.1 مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فالعالم الذي نعيش فيه مليء بالأحداث والمتغيرات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، وموضوع الدراسة هنا بالتحديد هو عرض لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

من الجميل أن نتعرف على هذه المتغيرات التي تحدث في العالم، ومن الأجمل أن نواكب هذه التغيرات والتطورات حتى نستطيع أن نستمر في العمل بجد واجتهاد ونجاح. فالمدرسة لها دور كبير في مواكبة التطورات العالمية المختلفة، لأن هذه التطورات طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، فلم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والإبداع (شقور، 2002).

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

فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة، وله دور كبير ومهم في تنمية الإبداع لدى كافة العاملين في المدرسة، حيث تستطيع المدرسة من خلال الجهود الجبارة التي تبذلها الإدارة المدرسية أن تواكب ركب الحضارة، وان يكون لها موقع فعال على الخريطة التعليمية والتربوية، فالأفراد والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (ابو الوفا 2006).

فالمنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، كون الإبداع يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عيد، 2008 م). وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع (العجلة، 2009).

فالتطورات والتحويلات المتسارعة والمتداخلة التي يشهدها العالم تعود أساساً إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحويلات، المشروعات المتزايدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، والاتصال، واشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ولبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الإبداع، والابتكار لدى فرق العمل والأفراد وتوفير البيئة المشجعة والملائمة لاحتياجاتهم (الاخضر، 2011).

ويشير محمود (1980) أن الإنتاج الإبداعي يعد من ضرورات الحياة المعاصرة، وما يراه العالم اليوم من تقدم وتغير سريع في مجالات العلوم والتكنولوجيا والفنون هو تعبير عن تلك الظواهر الإنسانية التي ينتج عنها ذلك الناتج الإبداعي. ويعتبر هذا الناتج الإبداعي إسهاماً حقيقياً من أجل تقدم الإنسان ورفاهيته، لذا نجد أن الدول المتقدمة تعمل على استغلال طاقاتها البشرية، من أجل أفضل استثمار ممكن للقدرات الإبداعية متمثلاً في مدى الرعاية التي توجه إلى هؤلاء الأفراد المبدعين في كل مجالات الحياة.

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين، ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس

تقليدية إلى مدارس فعالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعال في رعاية المبدعين والمتفوقين (الزبيدي، 2001).

فالفرء المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر من أنجح المصادر في الاستثمار (النمر، 1992). لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل هذه السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات (توفيق، 2002).

ويرى الهيجان (2000) أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة، كما أنها تتطلب مهارات ومواهب إنسانية يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة المدرسية تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، فكما يوجد مبدعون في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم، فأى عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً (حامد، 2009).

ومن هنا ترى الباحثة أن الإبداع منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً يساهم

في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بأنه يقع على عاتق المدير الكثير من الأدوار المهمة والصعبة، ومن هذه الأدوار متابعة عملية التدريس أولاً بأول للتأكد من سير هذه العملية بنجاح. كما ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية، فالمدير الفعال والمبدع والقائد هو ذلك المدير الذي له دور كبير في تنمية الإبداع خاصة في عملية التدريس في المدارس التي يترأسها، وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في مجال التدريس لسنوات عديدة في المدارس وجود نقص في الكفاءة عند المديرين خاصة في تنمية الإبداع لدى المعلمين وأيضاً هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة النعيمات (2016)، ودراسة بلواني (2008)، ودراسة أبداح (2007)، ودراسة أبو الوفا (2006).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وتحديدًا سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول:

ما دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص والجهة المشرفة عن المدرسة)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة على فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الجنس."

الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي."

الفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة."

الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير التخصص."

الفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الجهة المشرفة عن المدرسة."

5.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس ضواحي القدس.
2. التعرف إلى مدى اختلاف تقديرات أفراد العينة حول مدى قيام مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس ضواحي القدس باختلاف جنسهم ومؤهلهم العلمي وخبراتهم وتخصصهم ومساهمهم الوظيفي.

6.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

الأهمية النظرية للدراسة:

1. تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية ضواحي القدس، واسهامها في عملية التعليم والتعلم.
2. تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري للإبداع وتنميته.
3. من الممكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

الأهمية التطبيقية:

1. استعانة كل من: المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والقائمين على العملية التعليمية العمل بالنتائج الميدانية للدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين والذي ينعكس على رفع نسبة التحصيل الدراسي للطلبة وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
2. قد تسهم نتائج الدراسة في وضع الحلول والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين.
3. يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي/ات مدارس ضواحي القدس الحكومية والخاصة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2018.

الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على مدارس ضواحي القدس الحكومية والخاصة.

المحددات الإجرائية: تحددت هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والإجابة عن الأسئلة والفرضيات.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

الإبداع اصطلاحاً هو: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002 م، ص: 22).

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً، تساعد في حل المشكلات بشكل منطقي، بحيث يكون له فوائد حقيقية على أرض الواقع، والذي يقاس من خلال الأداة التي أعدت لهذه الغاية من فقرات الأداة.

دور مديري مدارس ضواحي القدس: تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الأنماط والسوكات التي يقوم بها مديرو المدارس بهدف التأثير في المعلمين لتنمية الإبداع لديهم.

ضواحي القدس: هي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس والتي يطلق عليها مناطق (j2) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني, أي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس (التي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة), والتي حددتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي, وتحد منطقة الدراسة من الشمال محافظة رام الله والبيرة, ومن الجنوب محافظة بيت لحم, ومن الشرق محافظة أريحا, ومن الغرب مدينة القدس (منطقة j1) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني, وتمتد منطقة الدراسة من منطقة شمال غرب القدس إلى منطقة شمال القدس وشرقها إلى منطقة جنوب شرق القدس وتضم حوالي (30) تجمعاً سكانياً فلسطينياً ويقوم فيها حوالي أكثر من 140000 نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

وتشتمل على محافظة القدس باستثناء ذلك الجزء من المحافظة والذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها للضفة الغربية عام 1967م, وتضم أيضاً تجمعات رافات, محماس, مخيم قلنديا, التجمع البدوي جبع, قلنديا, بيت دقو, جبع, الجديدة, الراموضاحية البريد, بيت عنان, الجيب, بيرنابالا, بيت إجاز, القببية, خربة أم اللحم, بدو, النبي صمويل, حزما, بيت سوريك, بيت حنينا (البلد التحتا), قطنة, بيت إكسا, عناتا, الكعابنة, التجمع البدوي/ الخان الأحمر, الزعيم, العيزرية, أبوديس, عرب الجهالين, التجمعات البدوية في العيزرية وأبوديس, السواحة الشرقية, الشيخ سعد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 الإطار النظري

تناول هذا الفصل عرضاً لأهم مواضيع الأدب النظري المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تناول مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة أيضاً بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين، الجزء الأول تناول الأدب النظري، بينما تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة، وفيما يلي عرضاً لهذين الجزأين:

1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل نظام العمل في المدرسة وتطويره، وتنظيم العمل فيه بشكل يساعد على إتمام العمليات التربوية بكفاءة وفعالية، وهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم الطلبة إلا أن أهميتها تبرز فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والطلبة ليؤدوا أعمالهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء والاحترام المتبادل .

فالإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إدارة فاعلة قادرة على تمكين المعلمين من أداء مهامهم على أكمل وجه وأتمه، ومن دورها الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة(الصرايرة،2010).

كما أن الإدارة المدرسية مهمة جداً، لأن مستقبل الحضارة الإنسانية يتوقف عليها، فهي كالإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة منظمة، من أجل مجهود متميز وعمل مستمر، وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

وتستند الإدارة المدرسية كما أشار إليها حامد (2009) في أهميتها على قواعد أساسية منها:

القاعدة الأولى: تلزم الإدارة المدرسية لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب التنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بوساطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

2.1.2 وظائف الإدارة المدرسية:

يرى عابدين (2001) في شأن وظائف الإدارة أنها وظائف ذات جانبين: إداري وفني، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، وأن للإدارة المدرسية – كغيرها من الإدارات – مجموعة وظائف تدور حول التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والتقييم، واتخاذ القرار، والاتصال، والرقابة.

وأن هناك تطوراً هائلاً شهدته الإدارة المدرسية مما أدى إلى تعقد دور المدير بحيث أصبح من الصعب أن يقود شخص واحد إدارة المدرسة، مما حتم على المدير التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار.

أما حامد (2009) فيرى أن السنوات الأخيرة شهدت اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تنحصر بتسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكيد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلبة وغيابهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، التي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

وأضاف الصرايرة (2010) أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق نموهم المتكامل، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. وكذلك العمل على نمو خبرات جميع العاملين في المدرسة وفقا للمصلحة العامة، لذلك يجب أن تحظى الإدارة المدرسية بالاهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال سعيها الدؤوب لتنمية المديرين مهنيا ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم، وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية التي تنسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم، ليتحسن مستوى تعلم طلبتهم، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يأتي:

1. الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
2. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقييم.
3. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
4. إتباع الأساليب الإيجابية في حل معوقات العمل المدرسي.
5. الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.
6. الإدراك والإلمام التام لخصائص نمو الطلبة وما يستلزمها.
7. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
8. معرفة احتياجات البيئة ومعوقاتهما واقتراح الحلول لها.

وبما أن الإدارة عصب الحياة في المجتمع، ولها دور كبير ومهم في التقدم والتطور والإبداع، كان لا بد أن نتعرف ونتعمق في هذه الدراسة على مفهوم الإبداع ودور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

3.1.2 مفهوم الإبداع :

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين، باعتباره أحد المفاهيم المهمة التي تؤثر في ممارسات المؤسسات المختلفة في حاضرها ومستقبلها، إلا أنه تباينت مفاهيم الإبداع باستخدامه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء، والتفوق (1999 Evan,).

وقد اجتهد الباحثون في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (النمر، 1992، ص 62).

وعرفه الشربيني وصادق (2002) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية"

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

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد الظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومن ثم إيجاد الحل المناسب (سرور، 2002).

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 1999).

لذلك لم يكن هناك إجماع على مفهوم واحد للإبداع، وتم استخدامه حسب موقعه.

وفي هذا السياق ستقوم الباحثة بعرض مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو الآتي:

أولاً / مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان، 2002) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

تمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض و تستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.... وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

وقد أوضح الصافي (1997) أنه في هذه الفترة انتشر العديد من البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصادد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

ثانياً / مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور، 1994، ص 6).

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف (الطيب، 1988، ص 10).

ثالثاً / مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (السامرائي، 1994) أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.

اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدتها من جهة ثالثة (همشري، 1994).

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- خروج عن المؤلف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.
- وترى الباحثة ان تعريف جروان (2002، ص22) للإبداع يعد تعريفاً شاملاً يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح، فقد عرفه بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

4.1.2 خصائص الإبداع:

يتضح من خلال التعريفات السابقة للإبداع وجود مجموعة من الخصائص المشتركة التي أشار إليها الطيب (1988)، وعساف (1995)، والتي تلخصت بالسماوات الآتية:

1. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات، والطلاقة، والأصالة،
2. والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
3. أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
4. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
5. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.
6. أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
7. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
8. أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
9. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

5.1.2 العوامل المؤثرة في الإبداع:

يرى القبيسي (2002) أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع هي:

- الذكاء أو العمليات الفكرية.
- المعرفة.
- أساليب التفكير.
- الشخصية.
- الدافعية.
- البيئة.

أما البدرى (2005) فيرى أن هذه العوامل هي:

- عوامل مادية: تتمثل بالراتب، والمكافآت.

- عوامل معنوية: تتمثل بالترقية، الاعتراف والتقدير الجيد والأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أما التنيفات (2006) فيرى أن هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الإبداع وهذه العوامل هي:

العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملاً معيقاً للإبداع داخل المنظمة، ويمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل، وتشمل أيضاً مختلف الاتجاهات التي يتبناها الفرد.

العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه، وتشمل أيضاً الأسرة والتعليم ووسائل الإعلام والمجتمع المحيط بالفرد.

6.1.2 معوقات الإبداع:

يواجه الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص العديد من المعوقات، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس، التي تتداخل مع بعضها البعض، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمدرسة باعتباره جزءاً منها، ومن ثم تؤثر بدورها سلباً على أداء المديرين والمعلمين لأعمالهم، وعلى حل مشكلات المدرسة بطريقة إبداعية (الشمري، 2002). هناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بموضوع الإبداع، وتناولت زواياه وجوانبه المختلفة، منها ما يتعلق بالسلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، ومنها ما يهتم بالعوامل التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما يركز على المعوقات التي تحد من القدرة على الإبداع، ومنها ما تناول أثر البيئة المحيطة على القدرة الإبداعية (العجلة، 2009).

لذلك حظي موضوع معيقات الإبداع باهتمام الباحثين. وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد هذه المعيقات وسماتها، وإن كان هناك تكامل فيما بينها (توفيق، 2002). كما وأشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

معوقات إدراكية: فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك. وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

معوقات نفسية وعاطفية: يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

معوقات تنظيمية: تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح) ، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.

معوقات اجتماعية أو ثقافية: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها (عبدالوهاب، 1980).

أما عبد الفتاح (1995) فقد ركز في تصنيف معوقات الإبداع على المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية على النحو الآتي:

١- المعوقات الشخصية أو الذاتية: لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية.

٢- المعوقات التنظيمية: لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمراً صعباً.

معوقات الإبداع حسب آراء بعض الباحثين:

أولاً / المعوقات الشخصية:

ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:

ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين.

بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها.

الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر.

فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد (عبد الوهاب، 1980).

رفع شعار الحرص على المؤلف: بمعنى أن هناك حلاً معتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن نحذري به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة.

دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة (عبد الفتاح، 1995).

الإشباع أو المعلومات الزائدة: فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة.

إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة (علي، 2001).

الخوف من المخاطرة: فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة، واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد.

لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها (جومان، 2010).

قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع (الحيزان، 2002).

فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته، وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحقيقي ذواتهم (الإبداعية والأصالة)، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم (سليمان، 1990).

الميل إلى تقييد المشكلة: عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم (السرور، 2002).

وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة (الشمري، 2002).

لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد (بابكر، 2001). ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلاً من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها (النادي، 2000).

إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله لأن إنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة (جومان، 2010).

الإجهاد الزائد: يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاحة، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع (بابكر، 2001).

ثانياً / المعوقات التنظيمية:

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز العوامل في المنظمات العربية والمتمثلة بما يلي:

مقاومة التغيير: لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بالجمود إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.

عدم الثقة بالنفس: فقد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التنشيط عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

الظروف الاقتصادية: لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوقاً للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقي الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.

ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل (الصرن، 2000).

ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود (توفيق، ب) (2002).

وفي معرض الحديث عن المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لابد من التركيز على البيروقراطية، والتي أكد هيجان (2000) أنها تعتبر المعوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في

المنظمات العامة وذلك لما تكرسه من ممارسات تحد من الإبداع والتجديد مثل:

- الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقاً جزءاً من الطقوس المتعارف عليها في المنظمة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها.

- تجاهل الأهداف العامة، فكل إدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها.
- عدم الاهتمام بأثر البيئية التنظيمية مما يقصر قدرتها على رؤية المستقبل، ولا تهتم بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية.

- فرض نوعاً من الرقابة والإشراف يعرزان من انحراف السلوك الفردي عن القوانين و الأنظمة، مما يتطلب زيادة في الرقابة، وهذا يؤثر بدوره سلباً في كفاءة التنظيم (النادي، 2000).

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع داخل المنظمات وخارجها، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ويلاحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب في أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها (العجلة، 2009).

7.1.2 استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع

يرى عيد (2008) أن هناك عدداً من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز معوقات الإبداع وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

وتظهر أهمية الإدارة المدرسية كما يراها السويطي (2015) في أنها تقوم بالنهوض في العملية التعليمية بكامل جوانبها فهي تدرس كل ما يؤثر على الإبداع في المدارس وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على زيادة مستويات الإبداع, كما تهئ الأمور كافة للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على تنمية الإبداع من خلال التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم الفني والمهني, وحثهم على الاطلاع المستمر على كل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق في التربية ومواد تخصصهم حتى يستطيعون تحسين أدائهم, وبالتالي تنمية الإبداع في المدارس, كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة, وتمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تيسير دفة الإدارة نحو الإبداع بأقصى طاقته.

ويرى عابدين (2001) أن مدير المدرسة له دور كبير ومهم في تنمية الإبداع لدى العاملين وخاصة المعلمين، وهو المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بالمدرسة وتتوزع مسؤوليته على أربعة مستويات وهي:

المستوى الإداري: ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
المستوى الفني: ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.

المستوى الاجتماعي: ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقة ذات تأثير متبادل.

المستوى الإبداعي: ويتمثل في قيادة التجديد والتطوير في العملية التربوية.
فدور المدير الأساسي هو تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتوجيههم، وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن، وتنمية الإبداع لدى المعلم، والقيام بواجباته لتحقيق الأهداف التربوية.

2.2 الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو تنمية الإبداع لدى المعلمين، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية تالياً عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة النعيمات (2016): هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة، حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقاً للمتغيرات: (التخصص، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (27) فقرة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس المرحلة الثانوية للبنين في مديرية التربية والتعليم لقصبه عمان والبالغ عددها (10) مدارس، حيث بلغ عدد المعلمين فيها (390) معلماً، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (59) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم، وأنه يوجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة المدرسية وتنمية الإبداع.

دراسة السويطي (2015): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين، واختار الباحث المنهج مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي قسمت إلى خمسة مجالات (الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المعلم)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (196) مديراً ومديرةً أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل)، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس.

دراسة الطيبي وآخرون (2015): هدفت الدراسة الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (92) مساعداً، وتم استخدام استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها تكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين جاءت بدرجة قليلة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة البدراني (2011): هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (265) من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها في منطقة بريدة في السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد للكادر الإداري، والتفقد الصارم بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وعدم اهتمام إدارة التعليم بالإبداع الإداري، وهناك معوقات مادية أثرت على الإبداع الإداري، كضعف التمويل وقلة التجهيزات، والعدد المتزايد من الطلبة، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة.

دراسة العاجز وشلدان (2010): هدفت الدراسة الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (303) مديرين حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

لدى المعلمين في المدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص.

دراسة بلواني (2008): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

مجال المعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً، بينما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً، واتضح أيضاً عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل)، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة اللخاوي (2008): هدفت الدراسة التعرف دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وقد أجريت الدراسة على (354) معلماً ومعلمةً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الدراسة وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدرس - تنفيذ الدرس -

المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم، وعدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 - 5 ، 6 - 10 ، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة، بينما توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

دراسة الشراري (2008): هدفت الدراسة الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

دراسة أبادح (2007): هدفت الدراسة التعرف دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، بحيث تكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة، وشملت الدراسة ثلاثة متغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من (70) فقرة، اشتملت على سبعة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور المديرين في تنمية الإبداع من خلالها كانت كما يلي مرتبة ترتيباً تصاعدياً وهي: التعبير والحوار والمناقشة، التفكير والنقد الإيجابي، تحسين وتطوير المدرسة، طرق وأساليب التدريس، المشاركة مع المجتمع المحلي، العلاقات الاجتماعية في المدرسة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو تنمية الإبداع تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

دراسة أبو الوفا (2006): هدفت الدراسة التعرف إلى دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة، وتكونت عينة الدراسة من (625) مديراً ومساعداً بمحافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وخلصت النتائج لوجود ضعفاً في دور قيادات المدارس الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التزام مدير المدرسة بالإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته، وأن يحمي العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة، وأن يربط الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم، ويشجع المعلمين المبدعين الذين لديهم رغبة في التعلم والتطور.

دراسة عبد الفتاح (1995): هدفت الدراسة إلى تحليل منهج التفكير الإبداعي والمهارات اللازمة لممارسته، وعلاقته بالمناخ العام لعملية القرار. أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين والمديرين بلغت (250) موظفاً و(35) مديراً في مؤسسات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الإبداعي يقوم على تصور واسع، وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود، والبحث عن حلول متعددة وجديدة، والربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل، والخروج عن المألوف والمعتاد، وأن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مهارات فكرية وفنية وإنسانية، والإلمام بالظروف المحيطة، وأن التفكير الإبداعي يحسن المناخ العام لعملية القرار، من منطلق أن المدير المبدع يمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة، ويخرج عن الأفكار التقليدية الأمر الذي يظهر قدراته وإبداعاته على ابتكار الحلول وإثارة الفكر.

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

وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (125) مديراً، و(100) مساعد مدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني؛ للتعرف إلى الحقائق، من خلال مقابلة المديرين ومساعدتهم في مدارس مختلفة (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية) بدولة الإمارات العربية المتحدة،

وكان من أبرز نتائجها أن (78 %) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات والتي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ucus, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تشجيع الإبداع في فصول الدراسات الاجتماعية عند الأطفال، والبحث عن آراء المعلمين وتفسيرات الإبداع في المدارس الابتدائية التركية، تكونت عينة الدراسة من (33) معلماً من الصف الأول حتى الصف الرابع، استخدمت الدراسة المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، وتم استخدام دراسة الحالة كمنهجية نوعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين كانوا متحمسين للغاية وحريصين على رعاية الإبداع في الدراسات الاجتماعية لطلابهم، وأشاروا إلى بعض العقبات المتعلقة بالمناهج وتصورات المعلمين السلبية في تعزيز الإبداع وأهمية وجود المرونة عند المعلمين.

دراسة (Ozmen and Muratoglu, 2010) : هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم (100) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

دراسة (Crum, Wetny, 2008) : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في ولاية فيرجينيا وأثره في تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير من مديري المدارس الثانوية وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير المدرسة واقع على عاتق المديرين وأن مدى نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين

وتسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق والتواصل بين الموظفين، مما أثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

دراسة (Louis, 2007): هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة حول إدارة التغيير وتنمية المعلمين مهنيًا، كما هدفت الدراسة غ التعرف إلى أهم الأدوار التي يقوم بها المدير في تنمية القدرات الإبداعية، وزيادة الدافعية لدى المعلمين في المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (18) مديراً و(200) معلماً بهدف التعرف إلى الدور الذي يقوم به المديرون في تنمية القدرات الإبداعية، واستخدمت المقابلة والاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً كبيراً للمديرين في زيادة فاعلية ودافعية المعلمين نحو عملية التدريس، كما وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك دوراً كبيراً للمديرين في مجال تنمية القدرات الإبداعية للمعلمين وخلق جو مبدع ومبتكر محفز لعملية التدريس ، ويتم ذلك من خلال تفعيل المجال الإبداعي للمعلمين والطلبة من خلال ما يقوم به من دور اساسي في تسيير العملية التربوية إنمائها والسماح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم، ومشاركتهم في حل المشكلات.

دراسة (Wfry, 2006): هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدفت الدراسة أيضاً إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وهي دراسة ميدانية، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (13) مشروعاً مدرسياً في (13) مدرسة أمريكية، واستخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة لعينة مكونة من ((12-18) فرداً في ضوء متغيرات الدراسة: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة. في حين يكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات. وتوصلت أيضاً لتوحد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم، ولاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم، كما وتعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذلك على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

دراسة (Toremén , 2003): هدفت الدراسة التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وأستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وكشفت النتائج الدراسة إلى أن العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة (Jezycki, 1997) : هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (4,95) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96) , وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي. وتوصلت أيضاً أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة, وأن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

دراسة (Smolensky and Kleiner , 1995):

هدفت الدراسة القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة . وأشارت النتائج إلى وجود أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة

إبداعية، وأن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة، والاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة، وتوفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

دراسة (Scott, 1994): هدفت الدراسة الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي :

الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة، كما وأشارت النتائج إلى أن القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل التي ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداع.

وأن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أن موضوع الإبداع ودور الإدارة المدرسية في تنميته لدى المعلمين، ومدى مساهمة البرامج الإبداعية في رفع الكفاءات الإبداعية لدى المعلمين، حظي باهتمام الباحثين عرباً وأجانباً لخلق جانب من الإبداع لديهم، الأمر الذي يؤثر في تحسين العملية التعليمية وتحويلها من النمط التقليدي إلى النمط الإبداعي.

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة:

وفرت الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – إطاراً أدبياً تربوياً لمتغيرات دراسة دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وقد أفادت الباحثة من معرفة منهجية الدراسات السابقة والعمليات الإحصائية، واعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على بعض الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة النعيمات (2016).

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الإبداع وإبراز دور مديري المدارس في تنميته وانعكاسه على سير العملية التعليمية.
- 2- اتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي مع معظم الدراسات السابقة كدراسة البدري (2011)، ودراسة اللخاوي (2008).
- 3- اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع دراسة العازز وشلدان (2008)، وأبو الوفا (2006).
- 4- اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع دراسة وفراي (2008)، التي استخدمت المقابلة أداة لها.
- 5- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان تطبيقها مثل دراسة البدراني (2011)، ودراسة أبداح (2007)، ودراسة وفراي (2006).

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تعتبر الدراسة الحالية - في حدود علم الباحثة - أول دراسة تتناول دور مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى معلمهم.
- 2- ركزت الدراسة الحالية على دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع، إيماناً منها بالدور الأساسي الذي تقوم عليه المدرسة وتسير في ظله، في حين تناولت الدراسات السابقة الإبداع لدى الطلبة أو مديري المدارس أنفسهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت بها، وأداة الدراسة وطرق إعدادها، وإجراءات الصدق والثبات وخطوات تطبيقها ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

3. 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية ضواحي القدس، والبالغ عددهم (1047) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية، و(420) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة، حسب الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، وذلك في الفصل الثاني من العام 2018/2019.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث اشتملت الدراسة على (280) فرداً من مجتمع الدراسة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر ان نسبة 23.2% للذكور، ونسبة 76.8% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 3.2% لأقل من بكالوريوس، ونسبة 80.7% للبكالوريوس، ونسبة 16.1% لأعلى من بكالوريوس. ويبين متغير سنوات الخبرة ان نسبة 30.7% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 28.9% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 40.4% من 10 سنوات فأكثر. ويبين متغير التخصص أن نسبة 76.1% لعلوم الإنسانية، ونسبة 23.9% للعلوم الطبيعية. ويبين متغير الجهة المشرفة على المدرسة أن نسبة 70.7% للحكومة، ونسبة 29.3% للخاصة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	23.2
	أنثى	215	76.8
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	9	3.2
	بكالوريوس	226	80.7
	أعلى من بكالوريوس	45	16.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	30.7
	من 5- أقل من 10 سنوات	81	28.9
	من 10 سنوات فأكثر	113	40.4
التخصص	العلوم الإنسانية	213	76.1
	العلوم الطبيعية	67	23.9
الجهة المشرفة على المدرسة	حكومة	198	70.7
	خاصة	82	29.3

1.3 أداة الدراسة

لغرض التعرف إلى دور مديري مدارس مديرية ضاحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بالإستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة النعيمات (2016)، والعاجز وشلدان (2008)، وتكونت الاستبانة التي أعدتها الباحثة من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة للمبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على (42) فقرة، وقد أعدت فقرات الاستبانة للإجابة عليها وفق تدرج ليكرت الخماسي درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وأعطيت الترتيبات اللفظية قيماً رقمية (1,2,3,4,5) على الترتيب والتوالي.

6.3 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم اعتماد صدق المحتوى من خلال عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم (18) محكماً، حيث وزعت الباحثة الاستبان على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.673**	0.000	15	0.854**	0.000	29	0.837**	0.000
2	0.714**	0.000	16	0.840**	0.000	30	0.814**	0.000
3	0.748**	0.000	17	0.792**	0.000	31	0.845**	0.000
4	0.658**	0.000	18	0.782**	0.000	32	0.848**	0.000
5	0.710**	0.000	19	0.807**	0.000	33	0.844**	0.000
6	0.759**	0.000	20	0.786**	0.000	34	0.813**	0.000
7	0.671**	0.000	21	0.815**	0.000	35	0.837**	0.000

0.000	0.783**	36	0.000	0.851**	22	0.000	0.697**	8
0.000	0.789**	37	0.000	0.805**	23	0.000	0.667**	9
0.000	0.731**	38	0.000	0.829**	24	0.000	0.767**	10
0.000	0.649**	39	0.000	0.840**	25	0.000	0.790**	11
0.000	0.765**	40	0.000	0.768**	26	0.000	0.751**	12
0.000	0.734**	41	0.000	0.838**	27	0.000	0.709**	13
0.000	0.781**	42	0.000	0.857**	28	0.000	0.753**	14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7.3 ثبات أداة الدراسة

استخدمت الباحثة معامل الإتساق الداخلي من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات وفق معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت قيمة معامل ثبات الدرجة الكلية لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (0.984)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

الجنس: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

التخصص: (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية).

الجهة المشرفة على المدرسة: (حكومة، خاصة).

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

9.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

تحضير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة لقياس درجة دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات المحكمة والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة.

_ تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أجل أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بما يختص بموضوع الصياغة والمحتوى والبناء، للوصول إلى الصورة النهائية لهذه الأداة.

_ وزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، ثم جمعت وتم التأكد من عددها حيث تم توزيع (330) استبانة وتم استرجاع (280) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي، ومن ثم قامت الباحثة بتفريغها لاسترجاع النتائج بعد تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمتغيرات الدراسة.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فما فوق

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كما يبينها الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	تحت الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع	3.88	0.912	عالية
39	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع	3.88	0.919	عالية
1	تسهم الإدارة المدرسية في تفعيل نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم	3.85	0.913	عالية
8	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة إبداعية	3.85	0.843	عالية
26	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	3.85	0.874	عالية
36	تشجع الإدارة المدرسية المعلم على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس والتي تساهم في الإبداع	3.82	0.899	عالية
9	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بمفاهيم إبداعية	3.78	0.842	عالية
38	تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال	3.78	0.961	عالية
41	ترشد الإدارة المدرسية المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة	3.78	0.853	عالية

40	توزع الإدارة المدرسية الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل بهدف تعزيز الإبداع لدى المعلمين	3.74	0.958	عالية
37	تحث الإدارة المدرسية المعلم على تحفيز طلابه بإجراء التجارب بأنفسهم	3.73	0.915	عالية
2	تليي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين بشتى أشكالها	3.70	0.868	عالية
18	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	3.70	0.922	عالية
21	تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات للمعلمين تساعد في تنمية الإبداع	3.70	0.960	عالية
11	تربط الإدارة المدرسية المناهج بنشاطات عملية تثير الإبداع	3.69	0.864	عالية
29	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب الحوار مع المعلمين لتطوير دورهم الإبداعي	3.69	0.938	عالية
10	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات تثير الإبداع	3.68	0.889	عالية
3	تهتم الإدارة المدرسية بتطوير جوانب التفكير لدى المعلم	3.66	0.862	متوسطة
16	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين معنوياً مما يساهم في الإبداع	3.63	0.975	متوسطة
6	تعمل الإدارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار في نفوس المعلمين	3.61	0.913	متوسطة
22	تحرص الإدارة التربوية على توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية	3.61	0.974	متوسطة
24	تعمل الإدارة المدرسية على التطوير الدائم للكادر التعليمي	3.60	0.972	متوسطة
27	تتعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي في تنمية الإبداع لدى المعلمين	3.60	0.968	متوسطة
20	تتعامل الإدارة المدرسية بالنظام الديمقراطي في المدرسة	3.59	1.015	متوسطة
25	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في وضع استراتيجيات مبتكرة لتساعد المعلم على تحقيق أهداف المنهج بطرق مبدعة غير تقليدية	3.59	1.054	متوسطة
31	تحرص الإدارة المدرسية على أن يتعرف المعلمون على انجازات زملائهم المبدعين	3.59	1.019	متوسطة

متوسطة	1.033	3.59	تساعد الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الخاصة لدى المعلمين	32
متوسطة	1.012	3.59	تشارك الإدارة المدرسية في تقييم المناهج من منظور إبداعي	42
متوسطة	0.970	3.57	تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المدرسية مما يساعد على تنمية الإبداع لدى المعلمين	35
متوسطة	1.010	3.56	تعطي الإدارة المدرسية فرصاً زمنية كافية لتشجيع المعلمين على الإبداع	33
متوسطة	0.956	3.55	تحرص الإدارة المدرسية على توفير المناخ المشجع لإظهار إبداع المعلمين	15
متوسطة	0.965	3.54	تنظم الإدارة المدرسية رحلات علمية تساهم في تنمية الإبداع	14
متوسطة	0.954	3.50	تحت الإدارة المدرسية المعلمين المبدعين على الالتحاق ببرامج تساهم في تنمية قدراتهم المهنية في مجال الإبداع	23
متوسطة	0.984	3.49	تعمل الإدارة المدرسية على الاستمرار في تدريب المعلمين المبدعين	28
متوسطة	1.036	3.45	تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين من أجل تنمية الإبداع لديهم	4
متوسطة	1.056	3.44	تخصص الإدارة المدرسية ميزانيات للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع	12
متوسطة	1.025	3.44	تعقد الإدارة المدرسية ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع لدى المعلمين	19
متوسطة	1.057	3.41	يشارك المعلمون المبدعون في وضع الخطط التعليمية داخل المدارس	34
متوسطة	0.979	3.37	تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين	5
متوسطة	1.060	3.37	تنظم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	30
متوسطة	0.973	3.36	تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع	13
متوسطة	1.012	3.35	تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين	17
متوسطة	0.744	3.62	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.744) وهذا يدل على أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (17) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(25) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تحت الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع " والفقرة " تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع " على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.88)، يليها فقرة " تسهم الإدارة المدرسية في تفعيل نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم " والفقرة " تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة إبداعية " والفقرة " تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.35)، يليها الفقرة " تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع " بمتوسط حسابي (3.36).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والجهة المشرفة على المدرسة؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس ويبينه الجدول (2.4).

جدول (2.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	65	3.56	0.742	0.757	0.450
أنثى	215	3.64	0.745		

يتبين من خلال الجدول (2.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.757)، ومستوى الدلالة (0.450)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يبينه الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	9	4.41	0.246
بكالوريوس	226	3.56	0.752
أعلى من بكالوريوس	45	3.76	0.668

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.4):

جدول (4.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.205	2	3.602	6.778	0.001
داخل المجموعات	147.226	277	0.532		
المجموع	154.431	279			

يلاحظ من الجدول (4.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.778) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق كما في الجدول (5.4).

الجدول (5.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من بكالوريوس	0.84854 [*]	0.001
أعلى من بكالوريوس	0.65556 [*]	0.014
بكالوريوس	-0.84854 [*]	0.001
أعلى من بكالوريوس	-0.19298	0.106
أعلى من بكالوريوس	-0.65556 [*]	0.014
بكالوريوس	0.19298	0.106

وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الثالثة لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	86	3.62	0.6767
من 5- أقل من 10 سنوات	81	3.57	0.769
من 10 سنوات فأكثر	113	3.66	0.778

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.443	2	0.221	0.398	0.672
داخل المجموعات	153.988	277	0.556		
المجموع	154.431	279			

يلاحظ من الجدول (7.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.398) ومستوى الدلالة (0.672) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري

مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير التخصص"

تم فحص الفرضية الرابعة باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص كما يبينه الجدول (8.4):

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
العلوم الإنسانية	213	3.60	0.764	0.759	0.449
العلوم الطبيعية	67	3.68	0.6774		

يتبين من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.759)، ومستوى الدلالة (0.449)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة"

تم فحص الفرضية الخامسة باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرقة على المدرسة كما يبينه الجدول (9.4):

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرقة على المدرسة

الجهة المشرقة على المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
حكومة	198	3.61	0.787	0.328	0.743
خاصة	82	3.65	0.632		

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.328)، ومستوى الدلالة (0.743)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرقة على المدرسة. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً لمجموعة من التوصيات التي تراها الباحثة مناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة، حسب تسلسل الأسئلة والفرضيات

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم مديري المدارس قليلاً ما يشاركون في تطوير جوانب التفكير لدى المعلمين، ونادراً ما يعطون المعلمين فرصاً زمنية كافية لتشجيعهم على الإبداع، وأيضاً لا يخصصون ميزانيات كافية للأنشطة اللاصفية لأن النواحي المادية من الأمور الهامة لتنمية الإبداع لدى المعلمين، ويتعاونون بشكل بسيط مع مراكز البحوث المختصة في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

ضعف الإعداد والتأهيل للكادر في المدارس، كما أن المدارس وحدها لا تستطيع تنمية الإبداع فهي تحتاج إلى التعاون ما بين المجتمع المحلي والمؤسسات لدعم الأمور التي تخص الإبداع، كما أن أعداد الطلبة في ازدياد وبالتالي يصعب على المعلمين إعطاء جميع الطلاب فرصاً لتنمية الإبداع لديهم، ونصاب المعلم على جدول الحصص قد تكون من أهم الأمور التي لها علاقة

بتنمية الإبداع، كما أن الإبداع لدى المعلمين يحتاج إلى درجة اهتمام كبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة النعيمات (2016)، ودراسة الشراري (2008)، واختلفت مع نتائج دراسة أبداع (2007)، ودراسة بلواني (2008)، والشراري (2008)، إذ جاءت نتيجة دراسة الشراري بدرجة كبيرة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والجهة المشرفة على المدرسة؟

لقد تم عرض نتائج السؤال الثاني للدراسة من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس"

تبين أنه لا توجد فروق في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين يعملان في نفس الظروف ويتلقيان نفس التدريب والإعداد ونفس قوانين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأيضاً بسبب تقارب مستويات التفكير، وتشابه طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث، والإمكانيات ومحدودية البيئة والتعامل مع نفس المجتمع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اوزمن ومرتلجو (2010)، والطيطي وآخرون (2015)

واختلفت مع دراسة السويطي(2015), إذ جاءت نتيجة هذه الدراسة (دراسة السويطي) لصالح الذكور, ودراسة الشراري(2008), إذ جاءت نتيجة هذه الدراسة (دراسة الشراري) لصالح الإناث.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

وجود فروق ظاهرية في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن صاحب الشهادة الدنيا يحترم ويهتم بالتعليمات التي يلقيها عليه مديره بشكل كبير ولديه القدرة على الاتصال والتواصل وحل المشكلات وذلك لدراسته في معهد، وفي المعهد تعلم التطبيق العملي لما تعلمه نظرياً، كما أنه يعتز بالوظيفة التي يعمل بها، ولا ننسى دور الصفات المهنية للمدير والقدرة على تنسيق جهود العاملين، فصاحب الشهادة العليا يعتقد بأن لديه معلومات وقدرات متقاربة مع معلومات وقدرات مديره.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبداع(2007)، ولكن نتيجة هذه الدراسة لصالح الدراسات العليا، واختلفت مع دراسة اللخاوي(2008)، والتي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المعلمين حريصون أن يقدموا الأفضل بغض النظر عن سنوات الخبرة، من أجل مستقبلهم المهني، ومن أجل تمسكهم برسالة العلم والتعليم مما يعكس ولائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها أيضاً درجة نشاط المعلمين لا تتوقف على سنوات الخبرة فقط، كما أن المدير غالباً يعامل جميع المعلمين نفس المعاملة، ونفس التعزيز، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

اتفقت مع دراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة اللخاوي (2008)، ودراسة بلواني (2008)، واختلفت مع دراسة النعيمات (2016)، ودراسة الشراري (2008)، إذ جاءت نتيجة هذه الدراسة (دراسة الشراري) لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير التخصص"

تبين أنه لا توجد فروق في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإبداع يعتمد على مقومات أخرى بالإضافة إلى التخصص، مثل السمات الشخصية، والاهتمام الذاتي، فمهما كان التخصص فإن المدير يستطيع تنمية الإبداع لدى المعلم من خلال الدورات المختلفة التي تطور السمات الشخصية والمهنية ومعاملة جميع المعلمين بنفس المستوى دون تفرقة، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تنمية الإبداع لدى المعلمين، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة السويطي (2015)، ودراسة النعيمات (2015)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة بلواني (2008).

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة"

تبين أنه لا توجد فروق في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه رغم اختلاف جهة الإشراف على المدرسة ألا أنهم بالنهاية تشرف عليهم نفس وزارة التربية والتعليم فهي المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، بمعنى أن جميع المدارس باختلاف جهة الإشراف عليها، فهي تعمل وفق سياسة عامة تصنعها الدولة بما تتفق مع أهداف المجتمع والدولة، والمدراء هم أبناء هذه الوزارة مهما كان تواجدهم، سواء كانوا في المدارس الحكومية أو الخاصة، وأيضاً معوقات ومحفزات الإبداع في البيئة الفلسطينية بصرف النظر عن الجهة المشرفة تكون متشابهة.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. تدريب المعلمين على استخدام إستراتيجيات التي تنمي الإبداع: مثل حل المشكلات، الاكتشاف، والعصف الذهني.
2. ضرورة تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.
3. ضرورة إعطاء المعلمين فرصاً زمنية كافية لتشجيعهم على الإبداع.
4. ضرورة تنظيم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.
5. قيام الإدارة المدرسية على توفير ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.
6. وجوب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة التعليمية.
7. وجوب تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.
8. إجراء دراسات مشابهة وذلك لأهمية تنمية الإبداع لدى المعلمين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الأخضر، خراز. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

أبداح، نبيل. (2007). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

ابن منظور، جمال الدين الأنصاري. (1994). لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت.

أبو الوفا، جمال. (2006). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية (42)، 12، ص 1-97.

بابكر، فيصل. (2001). التفكير الإبداعي، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الدمام.

البدري، طارق عبد الحميد. (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، ط2، دار الفكر للطباعة، عمان، الاردن.

البدراي، ذعار. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

بلواني، انجود شحادة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

توفيق، عبد الرحمن. (2002). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة.

توفيق، عبد الرحمن. (2002). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- جروان، فتحي. (2002). الإبداع مفهومه-معاييرَه -نظرياته -قياسه -تدريبه -مراحلَه-العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- جومان، كارول. (2010). الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن.
- الحيزان، عبد الإله. (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.
- الخوaja، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الاردن.
- الزبيدي، سلمان عاشور. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- السامرائي، مهدي. (1994). التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية، المجلة العربية للتربية، م 14 (1).
- سرور، ناديا. (2002). مقدمة في الإبداع. ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- سليمان، شاكِر. (1990). الإبداع وتحقيق الذات، مجلة المنهل، م51 (482)، 136-152.
- السويطي، عبد الناصر. (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع(22)، 27-50.
- الشراري، عبد الرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. (2002). أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي - الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة.

شقور، محمد حسن. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن.

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

الصافي، عبد الله. (1997). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة.

الصرايرة، خالد أحمد وآخرون (2010). الحاسوب في الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

الصرن، رعد. (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق.

الطيب، حسن أبشر. (1988). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، 28(59)، 7-31.

الطيبي، مسلم، وأبداح، رائد، وجرادات محي الدين. (2015). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (13) ، 311-344.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

العاجز، فؤاد، شلدان، فايز. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، 18(1)، 1-37.

عبد الفتاح، نبيل. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، 17(60)، 49-74.

عبد الوهاب، على. (1980). القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، 25(25)، 20-42.

العجلة، توفيق عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، 17(62)، 29-54.

علي، حسين. (2001). لإبداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق.

عيد، سيد. (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية المنعقدة مابين 17-21 فبراير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

القيسي، محمد سعيد مهير. (2002). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

الخواوي، محمد فتحي. (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

محمود، عبد الحلیم. (1980). الأسرة وإبداع البناء، دار المعارف، القاهرة.

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

النادي، فتحي (2000). المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر) بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في القاهرة.

النتيفات، محمد بن عامر. (2006). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

النعيمات، محمود. (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، الاردن.

النمر، سعود. (1992). الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، (117)، 29-41. همشري، عمر. (1994). معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

هيجان، عبد الرحمن. (2000). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة، (1)39، 1-77.

هيجان، عبد الرحمن. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

Bernard, Show. (2003). **Creative Manager**, retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm

Crum, S, and Wetny, Sherman. (2008). Facilitating high achievement: High school principals, reflections on their successful leadership practices. **Journal of Educational Administration**, 46 (5), 562-580.

Evan, S, J. (1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.

Jezycki, Andrew. (1997). "**An Analysis of The Relationship between Creativity Style and Leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools**" .San Francisco, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.

Louis, Jinot. (2007). The role of secondary schools principals in motivating teachers in the LACQ District of Muritus. **Journal of Innovation Management**, 33 (2), 55-62.

Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20), 5370–5376.

Scott, Susanne, and Bruce, Reginald. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". **Academy of Management Journal**, 37, 580-607.

Smolensky, Elizabeth, and Kleiner, Brain. (1995). "How to train People to think more Creativity". **Management Development Review**, 8, 28-33.

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

Ucus, Sukran. (2018). Exploring Creativity in Social Studies Education for Elementary Grades: Teachers Opinions and Interpretations, **Journal of Education and Learning**, 7(2), 111-125.

Wfry, R. (2006). **The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness**, Dissertation Abstract International, USA.

الملاحق

ملحق رقم 1

الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد..

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

“دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين ”. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ويسرني أن تكونوا أحد المساهمين في إنجاح هذه الدراسة من خلال إجاباتكم على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، علماً أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما ستعامل بسرية تامة وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم في ذلك. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: فاطمه صغير ربايعة

المشرف: د. محمد شعيبات

القسم الأول :

المعلومات الشخصية:

الجنس:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() أقل من بكالوريوس () بكالوريوس () أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

التخصص:

() العلوم الإنسانية () العلوم الطبيعية

القسم الثاني:

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1-	تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم					
2-	تلبي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين بثتى أشكالها					
3-	تسهم الإدارة المدرسية بتطوير جوانب التفكير لدى المعلم					
4-	تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين من أجل تنمية الإبداع لديهم					
5-	تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المعلمين					
6-	تعمل الإدارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار في نفوس المعلمين					
7-	تحت الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع					

						8- تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم إبداعية
						9- تشارك الإدارة المدرسية في تقييم المناهج من منظور إبداعي
						10- تهتم الإدارة المدرسية باستشراف المستقبل
						11- تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات وأنشطة عملة تثير الإبداع
						12- تخصص الإدارة المدرسية ميزات للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع
الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
						13- تخصص الإدارة المدرسية ميزات للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع
						14- تنظم الإدارة المدرسية رحلات علمية ترفيهية لتنمية الإبداع
						15- تحرص الإدارة المدرسية على توفير المناخ المشجع

					إظهار إبداع المعلمين	
					تحفز الإدارة المدرسية المعلمين مادياً ومعنوياً	-16
					تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين	-17
					تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	-18
					تعقد الإدارة التربوية ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع لدى المعلمين	-19
					تمارس الإدارة التربوية نمط الشورى في المدرسة	-20
					تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات للمعلمين تساعد في تنمية الإبداع	-21
					تحرص الإدارة التربوية على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية	-22
					تحت الإدارة المدرسية	-23

					المعلمين المبدعين على الالتحاق ببرامج تزيد من نموهم المهني	
					تسهم المناهج التعليمية في المدرسة في تنمية الإبداع.	24-
					تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتساعد المعلم على تحقيق أهداف المنهج	25-
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا	
					تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	26-
					تعمل الإدارة المدرسية على التطوير الدائم للكادر التعليمي الذي يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة	27-
					تعمل الإدارة المدرسية على توفير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني	28-
					تستخدم الإدارة التربوية أسلوب الحوار مع المعلمين	29-

					لمناقشتهم في العمل التربوي مما يزيد من دورهم الإبداعي	
					تنظم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	30-
					تحرص الإدارة المدرسية على أن يتعرف المعلمون على انجازات الآخرين	31-
					تساعد الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الخاصة لدى المعلمين	32-
					تعطي الإدارة المدرسية فرص زمنية كافية في الاجتماعات لتشجيع المعلمين على الإبداع	33-
					يشترك المعلمون المبدعون في وضع الخطط التعليمية	34-
					تساعد البيئة المدرسية على تنمية الإبداع لدى المعلمين	35-
					يستخدم المعلم الأساليب الحديثة في التدريس	36-
					يشجع المعلم طلابه على عمل التجارب بأنفسهم	37-

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
38-	تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال					
39-	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع					
40-	توزع الإدارة المدرسية الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل بحيث يعزز الإبداع					
41-	ترشد الإدارة المدرسية إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة					

ملحق رقم 2

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	ابراهيم الصليبي	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة القدس
2	ابراهيم عرمان	استاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة القدس
3	حاتم جلال	أستاذ مشارك	التفسير وعلوم القرآن	جامعة القدس
4	رانية حسين محمد	دكتورة	مناهج وأساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
5	زهير غنايم	استاذ مشارك	تاريخ	جامعة القدس
6	سليمان صباح	ماجستير	علم اجتماع	جامعة فلسطين الأهلية
7	عروة صبري	استاذ مشارك	فقه إسلامي	جامعة القدس
8	محمد أنور الخطيب	استاذ مشارك / دكتورة	جغرافيا بشرية وتخطيط حضري	جامعة القدس
9	محمد سليم محمد علي	استاذ مشارك	فقه مقارن	جامعة القدس
10	محمد مطلق محمد عساف	استاذ مشارك / دكتورة	الفقه وأصوله	جامعة القدس
11	محمود أبو سمرة	بروفسور	إدارة تربوية	جامعة القدس
12	محمود عمر حسن	استاذ مساعد	ادارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
13	محمود طميزه	دكتورة	أساليب تدريس	جامعة فلسطين الأهلية
14	ناصر جعفر	ماجستير	خدمة اجتماعية (الاسرة والمجتمع)	جامعة القدس المفتوحة
15	ناهدة الكسواني	استاذ مشارك	اللغة العربية	جامعة القدس المفتوحة
16	نبيل عبد الهادي	استاذ مساعد	علم نفس تربوي	جامعة القدس
17	نعيم صلاح	ماجستير	TEFL	جامعة فلسطين الأهلية
18	يوسف فهمي حرفوش	دكتورة	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي / رام الله والبييرة

ملحق رقم 3

الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد..

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

" دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ويسرني أن تكونوا أحد المساهمين في إنجاح هذه الدراسة من خلال إجاباتكم على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية, وهذه الاستبانة التي بين أيديكم تتكون من قسمين, القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية, أما القسم الثاني يتضمن فقرات الدراسة, علماً أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط, كما ستعامل بسرية تامة وسوف نرودكم بنتائج الدراسة إن رغبتكم في ذلك.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة : فاطمه صغير ربابعة

المشرف: د. محمد شعيبات

القسم الأول :

المعلومات الشخصية:

الجنس:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() أقل من بكالوريوس (دبلوم) () بكالوريوس () أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات () من 10 سنوات فأكثر

التخصص:

() العلوم الإنسانية () العلوم الطبيعية

الجهة المشرفة على المدرسة:

() حكومة () خاصة

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة (X) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة:

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1-	تسهم الإدارة المدرسية في تفعيل نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم					
2-	تلبي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين بشتى أشكالها					
3-	تهتم الإدارة المدرسية بتطوير جوانب التفكير لدى المعلم					
4-	تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين من أجل تنمية الإبداع لديهم					
5-	تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين					
6-	تعمل الإدارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار في نفوس المعلمين					
7-	تحت الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع					
8-	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة إبداعية					
9-	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بمفاهيم إبداعية					
10-	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات تثير الإبداع					
11-	تربط الإدارة المدرسية المناهج بنشاطات عملية تثير الإبداع					

					تخصص الإدارة المدرسية ميزانيات للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع	-12
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع	-13
					تنظم الإدارة المدرسية رحلات علمية تساهم في تنمية الإبداع	-14
					تحرص الإدارة المدرسية على توفير المناخ المشجع لإظهار إبداع المعلمين	-15
					تحفز الإدارة المدرسية المعلمين معنوياً مما يساهم في الإبداع	-16
					تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين	-17
					تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	-18
					تعقد الإدارة المدرسية ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع لدى المعلمين	-19
					تتعامل الإدارة المدرسية بالنظام الديمقراطي في المدرسة	-20
					تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات للمعلمين تساعد في تنمية الإبداع	-21
					تحرص الإدارة التربوية على توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية	-22
					تحت الإدارة المدرسية المعلمين	-23

					المبدعين على الالتحاق ببرامج تساهم في تنمية قدراتهم المهنية في مجال الإبداع	
					تعمل الإدارة المدرسية على التطوير الدائم للكادر التعليمي	-24
					تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في وضع استراتيجيات مبتكرة لتساعد المعلم على تحقيق أهداف المنهج بطرق مبدعة غير تقليدية	-25
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	-26
					تتعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي في تنمية الإبداع لدى المعلمين	-27
					تعمل الإدارة المدرسية على الاستمرار في تدريب المعلمين المبدعين	-28
					تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب الحوار مع المعلمين لتطوير دورهم الإبداعي	-29
					تنظم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	-30
					تحرص الإدارة المدرسية على أن يتعرف المعلمون على انجازات زملائهم المبدعين	-31
					تساعد الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الخاصة لدى المعلمين	-32
					تعطي الإدارة المدرسية فرصاً زمنية كافية لتشجيع المعلمين على الإبداع	-33

					يشترك المعلمون المبدعون في وضع الخطط التعليمية داخل المدارس	34-
					تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المدرسية مما يساعد على تنمية الإبداع لدى المعلمين	35-
					تشجع الإدارة المدرسية المعلم على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس والتي تساهم في الإبداع	36-
					تحت الإدارة المدرسية المعلم على تحفيز طلابه بإجراء التجارب بأنفسهم	37-
					الفقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال	38-
					تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع	39-
					توزع الإدارة المدرسية الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل بهدف تعزيز الإبداع لدى المعلمين	40-
					ترشد الإدارة المدرسية المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة	41-
					تشارك الإدارة المدرسية في تقييم المناهج من منظور إبداعي	42-

انتهت الاستبانة

شكراً لتعاونكم

الباحثة: فاطمه صغير ربابعة

ملحق رقم 4

تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية – جامعة القدس

ملحق رقم 4

تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية – جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2019/3/18

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين

ضواحي القدس

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة فاطمة صغير اعبيد رابعة ، ورقمها الجامعي (21616019) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



تسهيل مهمة من مديرية ضواحي القدس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

<p>State of Palestine Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education & Higher Education \ Jerusalem Suburbs Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)</p>	 <p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي/ ضواحي القدس تلفون (02-2348627/8) فاكس (02-2344455)</p>
--	---

الرقم : 1154/1/3
التاريخ : 2019 / 4 / 15 م
الموافق : 1440 / 8 / 9 د

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين ،،
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ، ونرجو تسهيل مهمة الطالبة " فاطمة صغير اعييد رابعة " باجراء
دراستها بعنوان :
"دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين
أنفسهم" وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية العلمية الادارية والتعليمية .

مع الاحترام ،،

أ.بسام مدحت طهبوب

مدير التربية والتعليم العالي



التعليم العام/ أ.خ.ر.أ.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	(1.3):
40	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين	(2.3)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم	(1.4)
48	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس	(2.4)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	(3.4)
50	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5.4)

51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	(6.4)
51	جدول(7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	(7.4)
52	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص	(8.4)
53	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة	(9.4)

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولىة (قبل التحكيم)	70
2	أسماء المحكمين	87
3	الاستبانة في صورتها النهائيةة (بعد التعديل)	97
4	تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية – جامعة القدس	86
5	تسهيل مهمة من مديرية ضواحي القدس	78

فهرس الموضوعات

Contents

الإهداء.....	ث
إقرار.....	أ
الشكر والعرفان.....	ب
ملخص.....	ج
Abstract:.....	د
الفصل الأول.....	2
1.1 مقدمة الدراسة.....	2
2.1 مشكلة الدراسة.....	5
3.1 أسئلة الدراسة.....	5
4.1 فرضيات الدراسة.....	6
5.1 أهداف الدراسة.....	7
6.1 أهمية الدراسة.....	7
7.1 حدود الدراسة ومحدداتها.....	8
8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	8
الفصل الثاني.....	11
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	11
1.2 الإطار النظري.....	11
1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية.....	11
2.1.2 وظائف الإدارة المدرسية.....	12
3.1.2 مفهوم الإبداع.....	14
4.1.2 خصائص الإبداع.....	17
5.1.2 العوامل المؤثرة في الإبداع.....	17
6.1.2 معوقات الإبداع.....	18
7.1.2 استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع.....	23
2.2 الدراسات السابقة.....	25
1.2.2 الدراسات العربية.....	25
2.2.2 الدراسات الأجنبية.....	30
التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية	3.2
33	منها
الفصل الثالث.....	36
3 . 1 منهج الدراسة.....	36

36.....	2 . 3 مجتمع الدراسة.....
37.....	3 . 3 عينة الدراسة.....
37.....	4 . 3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة.....
38.....	1.3 أداة الدراسة.....
39.....	6.3 صدق أداة الدراسة:.....
40.....	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
40.....	8.3 متغيرات الدراسة.....
41.....	9.3 إجراءات الدراسة.....
41.....	9.3 المعالجة الإحصائية.....
43.....	الفصل الرابع.....
43.....	نتائج الدراسة.....
43.....	1 . 4 تمهيد.....
44.....	2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة.....
44.....	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
47.....	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
55.....	الفصل الخامس.....
55.....	مناقشة النتائج والتوصيات.....
55.....	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
56.....	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
56.....	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
57.....	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
57.....	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
58.....	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
59.....	5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....
59.....	3.5 التوصيات.....
60.....	المراجع.....
88.....	فهرس الموضوعات.....