

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في
منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين

إكرام عبد القادر حسن البلاصي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2014 م - 1435 هـ

واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة
الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

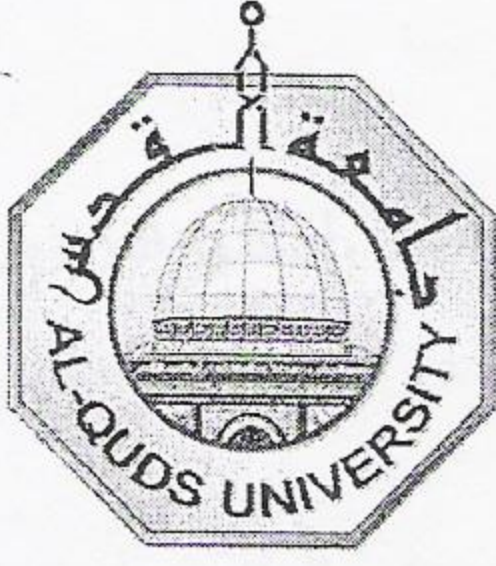
إكرام عبد القادر حسن البلاصي

بكالوريوس تاريخ من جامعة الخليل/ فلسطين

إشراف الدكتور: كمال يونس مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
جامعة القدس

2014 م - 1435 هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة
الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: إكرام عبد القادر حسن البلاصي

الرقم الجامعي: 21112667

المشرف: د. كمال يونس مخامرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 24 / 3 / 2014 م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- | | | |
|--|---------|---------------|
| 1 - رئيس لجنة المناقشة : د. كمال يونس مخامرة | التوقيع | د. كمال |
| 2 - ممتحنا داخليا : د. محمد عوض شعيبات | التوقيع | (م. عوض) |
| 3 - ممتحنا داخليا : د. محمود أبو سمرة | التوقيع | (م. أبو سمرة) |

القدس - فلسطين

1435هـ - 2014م

الإهداء

إلى من غرست في نفسي التضحية والعطاء، إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وأسكنها الفردوس الأعلى.

إلى من شقي لنسعد، وأعطى دون أن ينتظر أي لقاء، إلى من بث في دمي معنى الوفاء، وفي روحي معنى الولاء
(أبي حفظه الله).

إلى من يفيض قلبي له بالحب والاحترام والتقدير، إلى من جعلني أعانق النجاح تلو النجاح بدعمه ومساندته، إلى سندي في أفراحي وأحزاني أبقاك الله لي وحفظك لتبقى منارة تنير دروبي دائماً
(زوجي الغالي إسماعيل).

إلى من قصرت معكم وشعرت أنني غائب عنكم رغم حضوركم في قلبي، كنتم السند والمعين، إلى فلذات كبدي جميعاً: حكم، كرم، أنسام، مجد، يوسف، عبد الرزاق، فأنتم أملّي المتجدد في الحياة والشموع التي تنير الطريق
(أبنائي جميعاً).

إلى من يفيض قلبي بمحبتهم ولا تكتمل فرحتي إلا برؤيتهم إليكم يا أعز الناس أهدي عملي
(إخوتي وأخواتي).

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع سائلة المولى عز وجل أن يوفقني وإياكم إلى طريق الهدى والعلم.

الباحثة: إكرام عبد القادر حسن البلاصي

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة داخل الوطن أو خارجه.

الاسم : إكرام عبد القادر حسن البلاصي

التوقيع:-----

التاريخ : / / 2014م

الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله حمد الشاكرين على امتنانه وتوفيقه لي حتى إتمام هذا العمل المتواضع، أبدأ بشكر الله العظيم على فضله ونعمته علي امتثالا لقوله تعالى على لسان سليمان عليه السلام [وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ] (النمل: 19).

فهذا خير مكان أعترف فيه بالفضل لأساتذتي الذين منحوني خير علمهم، وصدق عطائهم، ولم ييخلوا علي بالنصح والإرشاد، فأناروا السبيل وذلّلوا الصعاب، إليهم جميعا أفق وقفة احترام وإجلال وتقدير.

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى المشرف على رسالتي الدكتور: كمال يونس مخامرة الذي لم يدخر جهدا في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، فجزاك الله خير الجزاء.

الباحثة: إكرام عبد القادر حسن البلاصي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية، من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2012/2013 والبالغ عددهم (520) معلما ومعلمة، موزعين على (28) مدرسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعا، فالدراسة مسحية شملت جميع أفراد الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تكونت من (50) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: (المعلمين، الطلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي، البيئة المدرسية)، وتم التأكد من ثباتها بحساب معامل الثبات كرو نباخ ألفا، وتم معالجة بيانات الدراسة وفقا لبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي متوسط بواقع (2.34)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص).

وقد توصلت الباحثة إلى أن المركزية المطلقة في الإدارة في مدارس وكالة الغوث تعيق عملية الإبداع

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة التعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين لبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري ، وضرورة إزالة المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري ، وضرورة اختيار قيادات مدرسية تؤمن وتقدر الإبداع .

Status of creativity in administration of the UNRWA school principals in the area of Hebron district and how it was viewed by school teachers and how it should be developed

Prepared by: Ikram Abdul - Qader Hassan Balassi

Supervised by: Kamal Yuns Makamreh

Abstract

This study aims to identify the reality of UNRWA school principals' educational administrative innovation and means of development from the point of view of teachers .

The study population consisted of 520 male and female teachers working in 28 UNRWA schools in Hebron region in the second semester of the scholastic year 2012/2013. The study survey tool was distributed to all teachers' participants in the study .

For the purpose of achieving the study objective, the researcher developed a questionnaire to collect data; it consisted of fifty items divided into four aspects: teachers, students, relationship with local community and school environment. The reliability of the study tool was measured using Alpha Cronbach coefficient, and SPSS was used to process data .

The study arrived at the following outcomes: The degree of practice of educational administrative innovation by UNRWA school principals in Hebron region scored average with a mean of 2.34, here are no statistically significant differences at the level $\alpha=0.05$ in the practice of educational administrative innovation by UNRWA school principals in Hebron region from the point of view of teachers due to gender, academic qualification, years of experience and specialization variables.

The resercher found that the absilute central administration in UNRWA schools hinder the process of creativity.

Accordingly, the study made the following recommendations. It is essential for UNRWA Educational Administration to adopt some concepts in relation to educational administrative innovation. It is also essential to remove obstacles, which deter school principals from practicing administrative education through raising awareness among educational leadership in UNRWA to this effect. Teachers' incentives and bonuses should be increased to raise their morale.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 محددات الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

لا شك أن العالم قد شهد خلال العقود الماضية تطوراً هائلاً، ومتسارعاً في كافة المجالات، فطال جميع جوانب الحياة المختلفة، ومنها المجال التعليمي، فأصبحت دول العالم تهتم اهتماماً كبيراً بالإبداع، وتشجع على الأفكار الجديدة، وتدعمها بكل السبل والإمكانيات، وتنافست دول العالم لاحتضان كل ابتكار وتطويره لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لأبنائها ولشعوبها، وأصبح من الضروري الملح على المدارس تطوير المدرسة تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، وأصبح دور المدرسة لا يقتصر على التلقين ونقل المعلومات فقط، بل تجاوز ذلك لضرورة تنمية الجوانب المختلفة لشخصية الفرد، ليصبح قادراً على التعلم، والبحث، والابتكار، والإبداع، فأصبحت المدارس الحديثة تسعى إلى صقل شخصية الطالب، وجعله كيف يكون باحثاً، ومبدعاً، ومبتكراً، من خلال معلمين ومعلمات مدربين تدريباً فاعلاً على الأساليب والوسائل الحديثة، التي من شأنها أن تلفت انتباه طلابنا، وتنمي مهارة التفكير والإبداع فيهم (القرشي، 2008).

ويمثل الإبداع أحد الضروريات المهمة في الإدارة المدرسية، حيث أن الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات، حيث له أثر على ديمومة بقائها، وازدهارها، كما يعتبر من أكبر الأسلحة التنافسية، ولا سيما في العصر الراهن (حمود، 2002).

فالإبداع والابتكار من ضرورات المدرسة العصرية ويجب أن تكون سمة من سمات المدير العصري، بسبب تزايد الطموحات والحاجات لضرورة مواجهة التحديات في ظل عصر التكنولوجيا، وأصبح الإبداع يشكل نقطة جوهرية في إدارة العملية التعليمية التعلمية، وقيادة مدرسة القرن الواحد والعشرون، وهذه المدرسة أحوج ما تكون للإبداع والتجديد في مناحي العمل الإداري كلها، والمدير المبدع لا شك سيشع إبداعه على من حوله من طلبة ومعلمين (الخواجا، 2004).

فالمدير العصري لا ينبغي أن تحده حدود الإخلاص فقط في عمله، بل يجب أن يرتقي لمستوى الطموح والدافعية القوية، وأن يكون دائما على أتم الاستعداد للتكيف مع متطلبات العصر، وأن يكون المفجر للطاقات الإبداعية الكامنة فيه ومن حوله، ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين لديه ولدى طلبته، حيث يصبح الإبداع والابتكار الأساس والمحرك لمجتمع مدرسته (شقور، 2002).

لم نصل بعد لمستوى رعاية الموهوبين والمبدعين في بلادنا، ولكن خطواتنا - وإن كانت بطيئة - ولكنها تدعو للتفاؤل بإمكانية أن تتحول مدارسنا من كونها مدارس تقليدية لمدارس فعالة، تجعل كل طالب ينتسب إليها، مبدعا، وموهوبا، بفضل الرعاية التربوية المناسبة (الزبيدي، 2001، ص 97).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لا شك أن العالم يتعرض لتغيرات في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، مما ينعكس بشكل أو بآخر على الظروف المحيطة بالإنسان، وخاصة أننا نعيش في عصر ثورة المعلومات والانفجار المعرفي، فكان لا بد من الاستجابة لتلك التغيرات على اختلافها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تولد أفكار جديدة، وأساليب مبتكرة، تؤدي بالتالي إلى النهوض بالعملية التعليمية (النمر، 1992).

ولا شك أيضا أن العالم العربي يتعرض لضغوطات جمة، من شأنها أن تؤثر بشكل أو بآخر في تنمية سبل الإبداع، وليست فلسطين بعيدة عن تلك الضغوطات، والتغيرات، فهي تعيش ظروفًا صعبة وأحداث ومواقف سلبية ومعقدة، ولكن وبالرغم من تلك الظروف التي تعيشها الأراضي الفلسطينية فقد كان الأمل موجودا بشعاع بسيط، ولكن يضيء بنوره نحو مدارسنا، ليحقق الانجازات، رغم جميع المعوقات التي تواجه المسيرة التعليمية، وهنا يبرز دور المدير كقائد وإداري ناجح، يتغلب على الصعاب، وينمي روح الإبداع لدى طلبته ومعلميه في المدرسة، ليصل في نهاية المطاف إلى توفير جو من التعليم المناسب، ويتغلب على جميع التحديات التربوية؛ لأن من مهامه العظيمة أن ينشئ أجيالاً متسلحة بنور العلم، مبدعة ومبتكرة، تعمل لتعلو فوق العلا، وتحقق المزيد من الإبداعات العلمية، التي ترفع من شأنه كإنسان أولاً وآخراً، يسعى إلى النهوض بمجالات حياته، فبالإبداع يستطيع القدرة على حل مشكلاته مهما كانت صعبة، وبطرق مبتكرة الملاءمة (2004) فيتخلص من أفكاره التقليدية المبتذلة، لينتج عقله أفكاراً في أقل وقت وجهد (Gautam, 2001).

ومن خلال عملي كمديرة مدرسة، ونظرا للأهمية التي يحظى بها المدير في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة، جاءت هذه الدراسة التي تحدد شكلها في التعرف على واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية؟

والذي انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وفقا لمتغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن)؟

3- ما دور مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في تنمية الإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- الكشف عن واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية ودور المدير في تنميته من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،

مكان العمل، التخصص) على تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع الإداري

المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.

3- التعرف إلى دور مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في تنمية

الإبداع المدرسي.

4.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، من حيث تحديد واقع الإبداع الإداري

المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية، وسبل تنميته من وجهة

نظر المعلمين.

إضافة إلى ذلك فقد اكتسبت الدراسة أهمية خاصة تتحدد فيما يلي:

1- ندرة الدراسات المماثلة في مجال الإبداع الإداري المدرسي، وسبل تنميته مما أثار اهتمام

الباحثة لاختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة.

2- أنها تهتم بتحديد الإبداع المدرسي لدى مديري المدارس في المجالات التالية: المعلمين، العلاقة

مع المجتمع المحلي، الطلبة، البيئة المدرسية.

3- تأمل الباحثة في أن تثير نتائج هذه الدراسة اهتمام مديري المدارس وتعديل ممارساتهم الإدارية

نحو درجة عالية من الإبداع لتحسين عملية التعليم والتعلم.

4- الدوافع الذاتية لدى الباحثة، حيث أنها تعمل مديرة مدرسة بإحدى مدارس وكالة الغوث في

منطقة الخليل التعليمية، ومن خلال خبرتها ارتأت أهمية التعرف إلى واقع الإبداع المدرسي لدى

مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين.

5- المساهمة في تعميق فهم القيادة المدرسية لممارسة الإبداع الإداري المدرسي.

5.1 محددات الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث بمنطقة الخليل التعليمية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013م

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2012/2013م والبالغ عددهم (520) معلماً ومعلمة.

الحدود الإجرائية المنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بشمولية الأداة المستخدمة في الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، ودقة استجابة أفراد مجتمع الدراسة.

6.1 مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية:

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا): هي إحدى المنظمات المرتبطة بهيئة الأمم المتحدة أنشئت عام (1949 م)، وهي خاصة بدعم اللاجئين الفلسطينيين في فلسطين والأردن وسوريا ولبنان في مجالات: التعليم، الصحة، وتقديم المساعدات العينية للاجئين مثل الغذاء والملابس (وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، 2003).

مدارس وكالة الغوث: أي مدرسة تعليمية تديرها أو تشرف عليها وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

منطقة الخليل التعليمية: هي إحدى المناطق التعليمية وفق تقسيمات وكالة الغوث ، وتضم مدارس وكالة الغوث في محافظة الخليل ومحافظة بيت لحم والبالغ عددها (28) مدرسة ذكورا وإناث، وتنتشر في المخيمات وبعض القرى التي يتجمع فيها أعدادا من اللاجئين وكذلك المدن.

المدير: وهو شخص في المدرسة مسئول عن إدارة مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وصنع، واتخاذ قرار، وقيادة، وتوجيه، ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الحر، 2005).

كما يعرف المدير على أنه: الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، 1999، ص95).

الإدارة المدرسية: هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، وهي جزء من الإدارة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير، ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية، التي تصدر عن الإدارة التعليمية (البدرى، 2004).

الإبداع: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة، وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم (جروان، 2002، ص74).

الإبداع إجرائيا: كل ما هو جديد ولكن له قيمة تعطيه تميزا، وهذا التميز يحدث نوعا من التغير على بيئة العمل ومخرجاته.

الإبداع الإداري: عرفه (Bernard,2003,p426) أنه: القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية.

الإبداع الإداري (إجرائياً):

هو قدرة المدير على استمطار الأفكار وترتيبها لاستحداث شيء جديد يمتاز بالأصالة ويساهم في تحسين الأداء والمخرجات من خلال تحسس المشكلات ووضع فرضيات لحلها.

الإبداع الإداري المدرسي إجرائياً:

مجموعة القدرات التي تميز مدير المدرسة وتساعد على توليد أفكار جديدة ومبتكرة يطبقها في مدرسته بأسلوب حل المشكلات مما يساعده على تطوير العملية التعليمية والنهوض بها.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1.2 الخلفية النظرية

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للخلفية الدراسية وإطارها النظري، ثم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة:

1.2 الخلفية النظرية

1.1.2 مفهوم الإبداع

الإبداع لغة:

من الفعل أبداع وأبداع الشيء: أي أبداعه واستخرجه، وأحدثه وبدأه أولاً (الرازي، 2005، ص51) (ابن منظور، 1990) قال تعالى: " قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنِّ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ " (الاحقاف:9) وقال تعالى في محكم تنزيله: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ... " (البقرة:117) .

- الإبداع اصطلاحاً:

وصف بأنه مرادفا لمفاهيم الابتكار، والموهبة، والذكاء، فقد عرفه تورانس ومايرز (Torrance and Myers,p46): "عملية إدراك الثغرات في المعلومات، وتحديد العناصر المفقودة التي تؤدي إلى عدم اتساقها، ثم البحث عن مؤشرات ودلائل في الموقف الذي يواجه الفرد، والمعلومات التي لديه وصياغة

فروض لسد الثغرات، واختيار الفروض، والربط بين النتائج ببعضها، وربما تعديل أو إعادة صياغة الفروض واختيارها مرة أخرى " (منسي، 2008، ص22).

وعرف دري فidal (Dre Vidal): "قدرة الأفراد على إنتاج تعبيرات وأشياء وأفكار بأي صورة بحيث تتميز بالجدة أو الحداثة " (منسي، 2008، ص17).

وعرف روجرز (Rogers): "إنتاج جديد يتوصل إليه الفرد من تفاعله مع المثيرات البيئية المتاحة " (منسي، 2008، ص17).

وعرف والاش وكوجان الوارد في منسي (Wallach and Cogan): "قدرة الأفراد على إنتاج تداعيات معرفية ذات مستوى فريد " (منسي، 2008، ص16).

وعرف توفيق (2002) "إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ" أما الإبداع في اللغة الانجليزية فقد عرفه معجم وبستر بأنه: "مصطلح يدل على القدرة على إيجاد الأشياء" (Webster، 2006).

وعرف (روشكا، 1989) العالم الروماني الشهير الوارد في جادو الإبداع بأنه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية، والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه، فهو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة، والأصالة، والقيمة، في حين إن الإبداع الواسع هو إيجاد حلول جديدة للأفكار، والمشكلات إذا تم الوصول إليها بطريقة مستقلة" (جادو، 2007).

كما يعرف الإبداع على أنه: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية، وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه (النمر، 1992، ص62).

كما يعرف الإبداع على أنه : انتاج الجديد النادر، المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً (سرور، 2002). عرفه (الزهراني، 2002): القدرة على تقديم اجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

عرفته (ايوب، 2000 ص55): القدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة.

عرفه (القاسمي، 2002، ص552): الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

عرفه (أبو بكر، 2002، ص96): قدرة الفرد على استخدام امكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه: اجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وتقنيات وأساليب العمل أو بعض الأشياء ومراجعتها بين وقت وآخر، لضمان جودة الأداء ورضى العملاء في المنشأة الداخلية والخارجية، وذلك للتكيف مع العصر الجديد وتقديم شيء مختلف عما قدمه الآخرون مما سبقوه (العديلي، 2003، ص143).

2.1.2 مناحي الإبداع

أثبتت البحوث والدراسات التربوية والفنية أن الإبداع له أربعة مناحي هي كالاتي وكما جاءت عند (Ventra,2003):

1-المنحى الأول: مفهوم الإبداع بناء على سمات الشخص المبدع، وتعني المبادأة التي يبديها المتعلم للتخلص من النمط التقليدي في التفكير، فيصبح لديه من السمات العقلية المهمة كالطلاقة، والمرونة، والأصالة.

2- المنحى الثاني: مفهوم الإبداع بناء على أساس الإنتاج، وتعني قدرة المتعلم على إنتاج اكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والأصالة استجابة لمشكلة او موقف مثير.

3-المنحى الثالث: مفهوم الإبداع على انه عملية، بحيث يكون المتعلم حساسا للمشكلات، وبالتالي هي عملية إدراك الثغرات، والخلل في المعلومات، والعناصر المفقودة، ثم يبحث عن دلائل ومؤشرات، فيضع الفروض، ويختبر صحتها، ويربط بين النتائج.

4-المنحى الرابع: مفهوم الإبداع بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة، وما يتضمنه هذا المناخ من الظروف، ومواقف تيسر الإبداع أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية، كثقافة المجتمع أو ترتبط بالمعلمين والمدراء والمشرفين.

وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق، والصحيح لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد.

ويرى جادو (2007) أن هناك أربعة مناحي بارزة للإبداع وهي :

1- **البيئة الإبداعية:** وتتضمن الموقف الكلي المعقد الذي يتم من خلاله استثارة العمليات الإبداعية بشكل مبدئي، والاستمرار في ذلك إلى أن يتم إنجاز هذه العمليات، ويمكن لهذه البيئة توفير أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، معتبرين أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري، وثقافي، وأن الفرد يصبح جديرا بصفة مبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، فهي بذلك شكلا من أشكال القيادة حيث يؤثر الشخص المبدع تأثيرا شخسيا واضحا على الآخرين.

2- **المنتج الإبداعي:** ويتضمن الأنماط السلوكية، والأدائية، والأفكار، والأشياء، ويعني هذا افتراض إن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة بصورة لا لبس فيها، وتمتاز بالأصالة، والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج.

3- **العملية الإبداعية:** وركزت على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع.

4- **الشخص المبدع:** وذلك من خلال التعرف على المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي، ومجال الدافعية.

3.1.2 مراحل عملية الإبداع

تمر عملية الإبداع بخمس مراحل هي:

أ- مرحلة الإحساس بالمشكلة.

ب- مرحلة تحديد المشكلة.

ج- مرحلة تحديد الفرضيات.

د- مرحلة الولادة للإنتاج الأصيل.

هـ- مرحلة تقويم الناتج الإبداعي (الالوسي، 1981).

ويرى المعاينة والبوا ليز (2004) أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل أو خطوات وهي:

1-مرحلة تكوين الفرضية: وتبدأ بعد مرحلة الاستعداد، وتنتهي بفرضية.

2-مرحلة اختبار الفرضية: فحص واختبار الفرضية بدقة.

3-مرحلة توصيل النتائج: وهي تبادل المعلومات، والخبرات، وبالتالي عرض الصور للآخرين.

ويرى البعض أن العملية التحليلية للإبداع تمر بخمس مراحل هي:

- اكتشاف المشكلة وتحديدها: وهي تشخيص لطبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها منذ وقت

ظهورها، ومصدرها، ومرات تكرارها، ودرجة صعوبتها (جروان، 1999).

- انتاج الأفكار وتنميتها: وهي وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل

الاتجاهات، لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة في وحدة زمنية محددة كما يرى

(جومان، 2002).

- تحليل الأفكار: وهنا يأتي دور الفحص، والتحليل لما تم انتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد

بينها من علاقة (جومان، 2002).

- تقييم الأفكار: ويعني اخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل اليها لعملية تفكير تقويمي،

ونقدي في ضوء عدد من المعايير (البريدي، 1999).

- تجريب الأفكار: يقصد بها ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة،

قبل مرحلة التعميم، واخضاعه للمتابعة، وتدوين ايجابياته وسلبياته اثناء عملية التطبيق، وهنا

تعزز الإيجابيات ويتم استبعاد السلبيات (Deming, 1981).

4.1.2 المصادر السبعة للابتكار والإبداع:

أشار بيتر دركار (Dracker, peter1989) إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه

نشاطا منظما ورشيدا وهذه المصادر هي:

- المصدر الفجائي: وغير المتوقع كالنجاح الفجائي أو الفشل غير المتوقع.
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو، والواقع كما يفترض أن يكون فهذا التعارض إنما هو مؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.
- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات، حيث إن الحاجة أم الاختراع فهي تمثل فرصة كبرى للابتكار.
- بنية الصناعة والسوق فالسوق في وضع منافسة دائمة، وتغير دائم ولا بد من الاستجابة السريعة، وتلبية توقعات الزبائن مما يعتبر فرصة ابتكاريه عظيمة.
- العوامل السكانية وما يطرأ عليها من تغير تمثل فرصا للابتكار والإبداع.
- تبدل الإدراك والرؤية، إن هذا التغير في رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، والتوقيت في هذه الحالة مسألة جوهرية في عملية الابتكار
- المعرفة الجديدة حيث ان الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية، والتقنية، والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار، والمنتجات، والخدمات، والمشاريع.

5.1.2 العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية التفكير أوردها كل من جلدة وعيوي (2006) منها:

- دور العوامل الفردية أو الشخصية في الإبداع حيث إن المبدع بخصائصه الفذة هي المحور، حيث يتميز بذكاء عالي، وركزوا في ذلك صفات هذا الابتكاري الفذ كالنظرة إلى المصالح

الأوسع، والانجذاب إلى التعقيد، والحدس، والحساسية الجمالية، والسماح بالغموض، والرغبة فيه، والاعتماد على الذات.

- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع، حيث تتنافس كثير من الدول من أجل توفير الأجواء، والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي يؤدي إلى عملية الابتكار، حيث إن المبتكر والمبدع نشأ في بيئة لها تقاليدها الخاصة، وتطلعاتها، وثقافتها حيث يأخذ في اعتباره عوامل البيئة العامة، كالخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع، والقاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع، وأجواء الحرية، والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار، والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.
- مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع، والتنافس الذي يحدث بين الأفراد في من يكون الأفضل على صعيد المنظمة.
- دور العوامل الاجتماعية، والثقافية في الإبداع، حيث تعتبر الأسرة الأهم في المعادلة الحياتية، حيث أثبتت معظم الدراسات إن الخصائص الذاتية للفرد كالذكاء، والقدرات الإبداعية لها علاقة بطبيعة التربية، والعلاقات الأسرية ، كذلك التربية والتوجيه الثقافي من خلال الحوافز التي تمنحها مؤسسات ثقافية للتنافس، والإبداع بين الأفراد.
- دور العوامل السياسية في الإبداع حيث توافر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة أو المجتمع، وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في داخل المجتمع.
- دور العوامل الإدارية في الإبداع حيث يعتبر الإبداع أحد العناصر المهمة التي تؤثر في عملية التنمية بسبب دور الإدارة الشمولي في هذا المجال .

6.1.2 نظريات تفسير الإبداع

فيما يلي أهم النظريات التي ظهرت حول تفسير الإبداع:

- نظرية العبقرية: وتعود هذه الكلمة إلى أصول لاتينية تشير إلى الروح، أو القوة الإلهية التي تحفظ الإنسان من المهد إلى اللحد، كما أنها توجد في الجانب الروحي أو المقدس من كل فرد، وفي التراث السيكلوجي الحديث، عرفت بالقوى والطاقات والانتجازات العقلية الفائقة وغير العادية، وهي بالتالي محصلة لتفاعل خاص بين القدرات الخاصة بالذكاء، والمستويات العليا من القدرات الخاصة بالإبداع، والخيال، وبهذا يكون العبقرى لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية، وإنتاج شيء جديد بخطوة جبارة أشبه ما تكون بوثبة في المجهول (جلدة وعبوي، 2006).

- النظرية الترابطية: يرى أصحاب هذه النظرية إن الإبداع تنظم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، ويقدر ما تكون العناصر الجديدة المتضمنة في التركيب أكثر تباعدا بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، ومعيار التقويم هو الأصالة، والتواتر الإحصائي للترابطات (الحموي، 1996).

- النظرية التحليلية: حيث قال أصحاب هذه المدرسة، بأن سلوك الإنسان تحركه طاقة نفسية تتولد عن الغرائز، ويؤدي اقترابها من حيز الوعي أو الشعور إلى حالة من التوتر أو القلق التي يحس بها الفرد، فيحاول التعامل معها بشكل واقعي فتظهر على شكل نتائج إبداعية (السورور، 2002).

- النظريات السلوكية: حيث يقول أصحاب هذه النظرية إن السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، أي أن الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز، أو إحباط الأداء المبدعة لديه (جلد وعبوي، 2006).
- النظريات المعرفية: ركزت على حل المشكلات الصعبة بطريقة مفاجئة، عن طريق الاستبصار الذي يحدث نتيجة لإعادة التنظيم العقلي، وهو ما يعرف بالتمثل والمواءمة (الحموي ، 1996).
- النظريات الإنسانية: وترى هذه النظرية أن الموازنة بين الحاجات الإبداعية، والدوافع الإنسانية من جهة، وبين التطور السوي لوظيفة الأنا من جهة أخرى، تعتبر ضرورية وجوهرية في النمو، والتطور الطبيعيين، وأن تحقيق الذات هو الدافع للإبداع (سلامة، 1995).

7.1.2 خصائص المبدعين:

لقد دلت الدراسات المختلفة بوجود اختلاف بين المبدعين والآخرين في الخصائص الانفعالية، والمعرفية، فقد ذكر عبد العال (2000) خصائص المبدع، حيث يتسم بالدافعية، والمثابرة، والفضول المعرفي، والالتزام الدقيق، والحساسية العالية، والثقة القوية بالنفس، والانجذاب نحو الغموض، والرغبة القوية في تحقيق الذات.

ويرى جلد وعبوي (2006) أن للشخص المبدع خصائص وسمات منها:

- البصيرة الخلاقة: حيث يكون قادراً على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، فليس غريباً على المبدع أن يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات، ولا يمل في تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

- الثقة بالنفس والآخرين بدرجة كبيرة: فهو لا يستسلم بسهولة، ويتوقع الفشل ولكن الفشل عند المبدع لا يزيده إلا إصراراً وتصميماً.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فباستطاعة المبدع التعامل مع المواقف الغامضة، وتثير لديه الرغبة في البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: فهو لا يؤمن بالمسلمات كعامة الناس.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات: وتتعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
- الاستقلالية الفردية: فهو لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير، ولا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين، وهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدر لتنشيط الروح المعنوية للعاملين، الذين يشكلون الغالبية في التنظيم.

8.1.2 كيفية تنمية الإبداع

لقد طرح بعضهم تساؤلاً وهو: هل يمكن تعلم الإبداع وتعليمه للآخرين؟ فقد ذكر منسي (2008) أن الإبداع قدرة يمكن تدريبها وتنميتها.

ومن الأساليب الأكثر شيوعاً في تنمية الإبداع:

- أسلوب العصف الذهني: أي توليد إنتاج أفكار، وآراء إبداعية من أفراد مجموعات في حل مشكلة معينة، فيكون الذهن في حالة من الإثارة، والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات، لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة (أبو جلاله، 2006).
- تألف الأشتات : ويقوم هذا الأسلوب على الوصف، والتحليل، وتنشيط الذاكرة، وزيادة فاعليتها (العتوم وآخرون، 2006).

- أسلوب قوائم الأفكار: ويكون في هذا الأسلوب مجموعة من الأسئلة مع الفرد، يتعين على نفسه أن يسأله حول الموضوع المطروح، والطريق الأمثل للإجابة عن الأسئلة المطروحة (عليوة، ب. ت).

9.1.2 أهمية الإبداع الإداري

تتبع أهمية الإبداع الإداري في أنه:

1- قادر على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، أو يكون

لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات، بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية، والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة

لهم في اختيار تلك القدرات.

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات

الحديثة.

5- القدرة على استحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية

المتاحة.

6- حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث

عن جديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات

المحيطة(النمر، 1992).

10.1.2 سمات المديرين المبدعين

للمديرين المبدعين سمات منها:

- 1- الرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة، للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
- 2- الثقة بالنفس، وبالأخرين لدرجة كبيرة، والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- 3- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، وتحمل المواقف الصعبة.
- 4- المرونة والقدرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، ودائما يشك بالمسائل التي يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات.
- 5- الجرأة على ابداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات، والآراء الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.
- 6- الاستقلالية الفردية يحب ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين (الصرن، 2001) و(القريوتي، 1989).

وقد أورد بعض الكتاب والباحثين مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المدير المبدع، والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم من بينها الخصائص التالية:

- 1- الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على انتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، ويرى أنه لا يوجد حل واحد للمشكلة، بل مجموعة حلول، ويستقل دائما في تفكيره (هلال، 1997).
- 2- الخصائص الشخصية والدافعية: يميل دائما نحو الميل للمخاطرة، وتقبل الغموض وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية، بالميل إلى الدعابة، والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، حتى ولو كانت للوهلة الأولى تتدد بوقوع

أزمة فهو قادر على التكيف والجرأة في ابداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس،2000).

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

11.1.2 العلاقة بين الإبداع والإدارة المدرسية

لا بد من الاقتناع بأن الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها، ومتطلباتها، ومعاييرها، وأن المدير بحاجة إلى أن تتوفر لديه خصائص، وصفات من أجل القيام بها على الوجه السليم والفعال، وقد أكد الباحثون على أهمية أن يتصف القادة التربويون بالمبادأة، والقدرة على الخلق والإبداع، وأن يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة، وأن يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة، والمبادأة، والإبداع بما يظهره لهم من محبة، وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة، ومقترحات ملهمة تستثير تفكيرهم المبدع، وتشد همهم للعمل (المنيف، 2003) (العميرة، 1999).

12.1.2 أهداف الإدارة المدرسية الإبداعية

تسعى الإدارة المدرسية المبدعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها، أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي، المتمثل في احداث تغيير مرغوب في سلوك التلاميذ وفي طرق تفكيرهم.

2-توفير الامكانات والتقنيات التربوية، وسائر الوسائل المعينة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها، وتساعد على نمو شخصية التلميذ من جميع جوانبها الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية.

3-توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه ويجد ذاته.

4-توفير الكوادر المتخصصة، والأيدي الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.

5-توجيه المعلمين، واعدادهم ليكونوا قدوة صالحة لتلاميذهم.

6- التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة، والمساهمة في تشخيص مشاكلها، وإيجاد الحلول المناسبة لها (طافش، 2004).

13.1.2 الإجراءات التي تساعد المدير على تعزيز ثقافة الإبداع في المدرسة

هناك مجموعة من الإرشادات من شأنها مساعدة المدير على بناء ثقافة الإبداع في المدرسة أوردها قمبر وآخرون منها:

- إعادة النظر من وقت لآخر في المفاهيم، والممارسات القائمة.
- تشجيع المدرسين على التجريب دون خوف، وجعل جو المدرسة مثيرا يسمح بالمخاطرة غير الضارة.
- ان تكون اجتماعاته وسيلة لتقويم الآراء بكل أمانة، ودون تجريح، وأن يكون مستعدا لتقبل الرأي الآخر.
- تهيئة الفرص لتجربة الأفكار الجديدة مع تقبل احتمال الفشل، على ألا يكون في ذلك خطر كبير.
- ان يستخدم اسلوبا منظما للاستفادة من الأفكار الجديدة التي يصدرها المعلمون.

- الاتصال الدائم بالمعلمين، على أن يسمح لكل منهم بأن يتخذ قراراته بنفسه، دون أن يتعارض ذلك مع مصلحة العمل.
- تشجيع تبادل أعمال المدرسة التي تتسم بالابتكارية مع بعضهم البعض، وتسهيل اتصالهم بالمدارس الأخرى المهمة بتنمية الإبداع (قمبر وآخرون، 1997).
- ايجاد بيئة عمل مفتوحة للأفكار الجديدة غير المألوفة، وإيجابية في تقبلها للأفكار الجديدة، دون سخرية، وتوضيح رؤية وأهداف المدرسة للجميع، لتسهيل عملية التفكير في طرق جديدة لتحقيق هذه الأهداف.
- الاستماع للآخرين بعناية وحرص.
- تشجيع المبادرات الفردية الجماعية، ومناقشتها في جو ايجابي يسوده الاحترام المتبادل.
- غرس التقويم البناء للمشروعات والأفكار، والذي يرى الإيجابيات والسلبيات، وي طرح البدائل، وتجنب اصدار الأحكام على الأفكار، أو السماح للآخرين بذلك.
- استخدام العبارات الإيجابية المشجعة للأفكار الجديدة.
- اعطاء القدوة للغير في الاهتمام بأفكار الآخرين، وتشجيعهم على المبادرة، فالعاملون في المدرسة غالبا ما يتأثرون بالمدرسة بالقائد (الحر، 2004).

وكالة الغوث الدولية

أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى " هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين " في تشرين الثاني من العام 1948 لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين ، وتنسيق الخدمات التي تقدم لهم من طرف المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى ، وفي كانون الأول من العام 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم (302) ، تأسست وكالة

الامم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقته ، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. تقدم الأونروا خدماتها الانسانية لتشمل التعليم الابتدائي والمهني والرعاية الصحية الأولية ، شبكة الأمان الاجتماعي والدعم ، والبنية التحتية وتحسين المخيمات المجتمعي والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة ، بما في ذلك في حالات النزاع المسلح ، يتم تسليم الخدمات ضمن خمسة برامج هي :

- التعليم : عدد الطلبة المسجلين في مدارس الأونروا (491.641) طالبا.
 - الصحة: عدد اللاجئين الفلسطينيين الذين يتلقون الخدمات الصحية (3.1) فردا.
 - الإغاثة والخدمات الاجتماعية : عدد اللاجئين الذين يتلقون الدعم من خلال شبكة الأمان الاجتماعي (292.259) فردا .
 - التمويل الصغير : عدد القروض التي منحت للبنية التحتية وتحسين المخيمات (32.000) قرضا.
- ومن أهم أولويات عمل الأونروا الزام المجتمع الدولي بالتنمية البشرية للاجئين الفلسطينيين ومساعدتهم على :
- اكتساب المعرفة والمهارات.
 - عيش حياة طويلة وصحية.
 - تحقيق مستويات معيشة لائقة.
 - التمتع بحقوق الإنسان إلى أقصى مجال ممكن.

الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (UNRWA)، تعمل على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي (4.7) مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسوريا والأراضي الفلسطينية المحتلة، إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم.

تمول الأونروا من تبرعات طوعية من الدول المانحة ، وأكبر المانحين للأونروا هي الولايات المتحدة ، والمفوضية الأوروبية ، والمملكة المتحدة، والسويد ، إضافة لدول أخرى كدول الخليج العربي ، والدول الاسكندنافية واليابان وكندا.

تتفق الأونروا أموالها على برامج التعليم بنسبة 54% ، وعلى برامج الصحة 18% ، وعلى الخدمات المشتركة والخدمات التشغيلية ما يقارب 18% ، وبرامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية 10%(القيادة من أجل المستقبل <http://Unrwa.org/AR>)

2.2 الدراسات السابقة

قسمت الدراسات السابقة إلى قسمين

1.2.1 الدراسات العربية

دراسة شقورة (2012)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2011/2012) والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، منهم (2633) معلماً، و(2670) معلمة وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانتيْن الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (76.1%).

دراسة بروفيتين (2012)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات، وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، اشتمل مجتمع الدراسة لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة حولي، ومبارك في العام الدراسي 2010 البالغ عددهن (330) معلمة، استخدمت الباحثة استبانتيْن لتحقيق أهداف الدراسة، الاستبانة الأولى: درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات، مكونة (30) فقرة، والاستبانة الثانية: استبانة الولاء

التنظيمي للمعلمات، واشتملت على (29) فقرة تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين، للتحقق من صدقهما، وتم التأكد من ثبات الأداتين باستخدام معمل ثبات الاتساق الداخلي لكرونباخ ألفا، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات كانت متوسطة، وأن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

دراسة العاجز وشلدان (2009)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، حيث خرجت هذه الدراسة بمجموعة من الأسئلة من ضمنها: ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟ وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي،، وبلغت عينة الدراسة (303) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي البالغ (3416). توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن الفقرة التي تنص " توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل" حيث جاءت في المرتبة الأولى ، وكذلك الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص في البكالوريوس، وقد أوصى الباحثان بما يلي: أن تقوم القيادة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية للمعلمين، تهدف إلى تنمية الجانب الإبداعي لديهم، كما أوصت الدراسة بضرورة اختيار قيادات مدرسية فاعلة، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

دراسة عبد العال (2009)

هدفت هذه الدراسة معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على مديري المرحلة الابتدائية والحاضرين الى دورة التدريب بكلية التربية جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 56 متدرجاً حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المدارس كان متمثلاً في ضغوطات العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل، فإن الحاجة تتطلب تدريب مديري تلك المدارس على استيعاب التكنولوجيا، وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار الإداري، بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المدارس.

دراسة اللخاوي (2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع دراسته من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2007/2008) وبلغ عددهم (2742) معلماً ومعلمة منهم (1111) معلمة، و(1631) معلماً من كافة التخصصات، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة الأصلية عينة طبقية عنقودية مسحوبة، وقد بلغت (334) معلماً ومعلمة ونسبة (12.8) % من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تناولت خمسة مجالات لدور مدير المدرسة في تنمية الإبداع

الجماعي وهي: التخطيط للتدريس، وتنفيذ الدروس، والمنهاج، وإدارة الصف، والتقييم، وتم التأكد من صدق الأداة، باستخدام صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج منها: لا توجد 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 المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) ، عدم وجود فروق في متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات 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) ، توجد 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 للدروس- تنفيذ الدرس- المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف ، والتقييم) تعزى لجنس المعلم، وقد أوصى الباحث بزيادة برامج التأهيل لمديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة إضافة لتوصيات أخرى : اقترح تصور لتعزيز دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه، من خلال النتائج والدراسات السابقة، والإطار النظري يمثل مرجعا ودليلا يسترشدون به

دراسة القرشي (2008)

هدفت هذه الدراسة تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديرات، ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع، وإدارة التغيير، استخدمت الباحثة المنهج

الوصفي، وصممت استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (347) مديرة ومساعدة بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج منها: توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة بدرجة ممارسة مديرات، ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري، وفقا لمتغير نوع العمل، وسنوات الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد قائمة من التوصيات في دراستها منها: العمل على تطوير تنمية المهارات الإبداعية المتوفرة لدى مديرات المدارس، وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، عن طريق عقد دورات لكي تتمكن المديرات من الاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال إضافة لتوصيات أخرى.

دراسة الليثي (2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، وكذلك التعرف لواقع عناصر الإبداع الإداري، ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (115) مديراً، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري، كان بدرجة كبيرة جداً، وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

ومن أهم توصيات الباحث: ضرورة العمل على نشر وعي، ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري، خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

دراسة بلواني (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية ، وجنين ، وطوباس ، وسلفيت) ، كما سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والتخصص في البكالوريوس ، ومكان العمل) حيث تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتوصل للنتائج التالية: بأن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان بدرجة كبيرة جداً بنسبة (86.7%)، وأن مجال الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة تتراوح ما بين (70-75 %)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس، أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، بلغت 76.4 % ، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

دراسة الفرا (2007)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية، من خلال استخدام عدة مؤشرات لقياس مستوى الإبداع وهي : التوجه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار، واتخاذ قرارات حكيمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام العينة الطبقية، والبيانات الأولية والثانوية، وبلغت عينة الدراسة (400) شخصاً باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج منها: وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية، إلا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل، وأن الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها.

دراسة رمضان (2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مفهوم الإبداع الإداري، وطبيعته، وعلى مقومات الإبداع الإداري، ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، ورصد واقع الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وإلى تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتقديم تصور مقترح يوضح كيفية تفعيل مدخل الإبداع الإداري من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (48) مديرة لجميع المراحل التعليمية بمنطقة المدينة المنورة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة للإبداع الإداري في ضوء المتغيرات: نوع المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، المؤهل العلمي، ولنوع الإعداد (تربوي - غير تربوي)، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وأن مديرات المدارس لديهن الرغبة في تجريب الأفكار والممارسات الإدارية المبدعة لمواكبة التغيير والتقدم، ومازال هناك مقاومة من قبل بعض المديرات

لعملية التغيير داخل العمل رغم أهمية التغيير، و تم تقديم تصور مقترح يوضح كيفية تفعيل مدخل الإبداع الإداري من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة.

دراسة أبو الوفا (2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مفهوم الإبداع الجماعي، وأهم عناصره ومقوماته، وأساليبه، ومراحله، ومعيقاته، حيث تكون مجتمع الدراسة من (625) فرداً من مديري ونظار المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، ووكلائهم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لدراسته، توصل لمجموعة من التوصيات منها: ينبغي على مدير المدرسة أن يلتزم بالإبداع في منهجه، وسلوكه، وأسلوبه وشخصيته، وأن يربط بين الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل، وأن يقرأ شخصية المعلمين، والعاملين، في رسم الخطط المدرسية، وتشجيع المعلمين المبدعين الذين لديهم رغبة في التعلم والتطور.

دراسة العساف (2004)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة، والتي تتكون من استبانتان، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، ووجهت الأخرى إلى جميع المشرفات الإداريات بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوية بمدينة الرياض، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من المديرات بلغ عددهن (699) مديرة، و(113) مشرفة إدارية. وقد أسفرت الدراسة عن عددٍ من النتائج كان من أهمها: غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، حيث كان مستوى الإبداع لدى (60%) منهن عند المعدل الطبيعي للإبداع.

دراسة الحرمى (2003)

هدفت هذه الدراسة الوقوف على مدى ممارسة اسس الإبداع الإداري الفعال ومعوقاته، بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل بها، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة، حيث تألفت عينة الدراسة الميدانية من (609) فرداً منهم (85) مدير مدرسة، و(115) مساعد مدير مدرسة، و(409) معلم أول، وذلك في تسع محافظات، ومناطق تعليمية بالسلطنة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن تقديرات افراد عينة الدراسة لمدى ممارسة اسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة.

دراسة الجشعم (2003)

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس، والمشرفات الإداريات، وقد اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة الميدانية التي تتكون من عينة من مديرات المدارس في مراحل التعليم العام عددها (147) مديرة من مراحل التعليم الثلاث، إضافة إلى جميع أفراد الدراسة بالنسبة للمشرفات الإداريات، وعددهن (88) مشرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحفزات الإبداع كانت بدرجة عالية، حيث حصل بُعد محفزات الإبداع الذاتية (الشخصية) تقديراً عالياً، بينما حصل بُعد محفزات الإبداع في بيئة العمل الداخلية على تقدير عالي جداً، وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري عالية، حيث حصل بُعد معوقات الإبداع الذاتية (الشخصية) على تقدير متوسط، بينما جاء بُعد معوقات الإبداع في بيئة العمل الداخلية بتقدير عالي.

دراسة العدوانى (2002)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات الإبداعية، لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية، حيث اشتملت العينة على (100) مدير ومديرة مدرسة ثانوية حكومية من كافة محافظات الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث مقياس ما مستوى ابداعيتك، وهومن اعداد مركز برنستون للبحث والإبداع والذي قامت بترجمته وتطويره السرور 1995 ، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج التالية: أن (25%) من أفراد عينة الدراسة في فئة غير مبدع، و(18%) من عينة في فئة دون المعدل، بينما وجد أن (80%) من عينة الدراسة وهي الغالبية العظمى في فئة عند المعدل، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

دراسة المعلم (2002)

هدفت الدراسة التعرف إلى مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية، ودورها في تطوير الأداء المدرسي، ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم، من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم، واعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي للدراسة، حيث استخدم الباحث استبانة على المجتمع الذي يبلغ عددهم تسعة مشرفين من مشرفي الإدارة المدرسية، و(125) مديراً من مديري المدارس، و(481) معلماً من معلمين المدارس في العاصمة المقدسة(مكة المكرمة)، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج منها: وجود مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية، ووجود تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس، إضافة إلى وجود معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري، كما توصل الباحث لضرورة

التوسع في الدورات التدريبية لمديري المدارس، لتطوير أدائهم، وضرورة استضافة الكوادر العلمية من ذوي الخبرات العالية في الإدارة، لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة من مستوى أدائهم.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Chenand Aryee, 2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري، ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1593) موظفاً ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة، والمقابلة، وتوصلت دراسته إلى أن هناك أثراً غير مباشراً للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية.

دراسة ترو يمان (Toremn, 2003)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا، استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب، والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (35) مديراً ومديرة ، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنه من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، وتقويم الانجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات، والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، 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 جير وفيتش - رايت (Gerijovich- wright,1998)

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين اتجاه المعلم نحو التعليم الإبداعي الجماعي والفردى، ومتغيرات كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمى، والخبرة التدريسية فى المملكة المتحدة ، تكونت عينة الدراسة من (78) معلماً فى المرحلة الإعدادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، واستخدم الاستبانة كأداة لدراسته وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة بين فلسفة المعلم واتجاهاته نحو الإبداع الفردى أو الجماعى، وطرق تدريسه وتكون هذه الدراسة أكثر انسجاماً كلما كان المعلم حديث العهد بالتعليم.

دراسة سكموك أينز (Skmok Ainz,1996)

هدفت هذه الدراسة تحديد مفاهيم مدراء المدارس والمدرسين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاح الإبداعية المثبتة للمديرين، والمعروفة بتغيير النمط السائد، وطبقت الدراسة على مجموعة من مديري المدارس بلغ عددهم (20) مديراً، و(172) معلماً فى مدارس مختارة بين (17) منطقة تعليمية بفلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالمدارس المستهدفة، وتقييم الممارسات القيادية، وتقييم مفاهيم المديرين والمعلمين لمفهوم الإبداع، والملاح العامة المتمثلة فى حب العمل، والاستقلالية، والأصالة، والمرونة، والمصالح العريضة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن النسبة العالية من الإجابات الواضحة من قبل المديرين تؤكد تفهمهم لهذا الجانب، أما المعلمين فإن معظمهم اعتبر أن مديريهم يعكسون المهام التى تتضمنها الممارسات القيادية.

دراسة فونتس (Fuentes, 1996)

هدفت هذه الدراسة معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع والتغيير من خلال برنامج خاص، طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية، ومساعدتهم، حيث بلغت عينة الدراسة (500) فرداً بولاية أركنساس ، وتكساس ، ولويسيانا ، ونيومكسيكو ، وأوكلاهوما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، وقام بجمع البيانات من خلال المقابلة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة.

دراسة أيون يس (Eunice, 1995)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر برنامج التدريب، على قدرات التفكير الإبداعي والسلوك داخل الصف عن طريق تنبيه المعلمين لقدراتهم الإبداعية، تم تطبيق البرنامج لمدة عامين على عينة انقسمت لقسمين: عينة من (10) طلاب قسموا لمجموعتين تجريبية وضابطة، وعينة من المعلمين الذين يدرسون هؤلاء الطلبة، وقد تم استخدام اختبار تورانس (Torrance) للتفكير الإبداعي قبلياً وبعدياً، وتوصل الباحث لنتيجة مفادها ارتفاع تفهم المعلمين لجوانب الإبداع المختلفة عند الطلاب، وأن مستوى أداء الطلاب في اختبار تورانس لم يتغير، كما أوصى الباحث بتحسين الأداء السلوكي للمعلمين في البرنامج من حيث التغذية الراجعة واستثارة حب الاستطلاع.

دراسة لبيتش (Lieblich, 1993)

هدفت هذه الدراسة توضيح دور مدير المدرسة في مساندة ودعم الإبداع التربوي بنوعيه الفردي والجماعي، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، استخدم الباحث المقابلات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الإبداع بنوعيه الفردي والجماعي في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا.

دراسة دوديل (Dowdle, 1981)

هدفت هذه الدراسة التعرف لآراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية البهاما وخاصة فيما يتعلق في أهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون بالطريقة الإبداعية فالمعلومات والمهارات التي يجب ان تتوفر لديهم بما فيها الإبداع الإداري استخدم الباحث استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بولاية البهاما بلغت (150) مديراً ومديرة، واستخدم أسلوب المنهج الوصف الميداني لملائمته لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: إن مديري المدارس الابتدائية بولاية البهاما بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من اجل توطيد علاقتهم بالمعلمين والتلاميذ و أولياء الأمور، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية البهاما ، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون تعزى إلى متغير الجنس.

3.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

- من العرض السابق للدراسات السابقة تبين أن معظمها أكدت على أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كما ربطته بالأداء، وبممارسات الأساليب الإدارية، كما تحدثت عن معوقات الإبداع الإداري، وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم أو المشرفين، وهذا يؤكد أهمية الدراسة الحالية بتناولها واقع الإبداع الإداري المدرسي ودور مديري المدارس في تنميته من وجهة نظر المعلمون، حيث لا

يوجد أي من الدراسات السابقة التي تناولت أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

- حاولت الباحثة الحصول على الاطلاع على أكبر عدد من الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة ومجالاتها ، والتي أجريت في بيئات مختلفة ، وحتى تتمكن الباحثة من توظيف هذه الدراسات في أماكن مختلفة من دراستها، كإثراء الإطار النظري ، أو الاستفادة من بناء أداة الدراسة ، أو مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها ، حيث اشتملت هذه الدراسات على العديد من البيئات العربية والأجنبية ، ولكنها خلت من الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع نفسه ، وهذا ما يميزها عن باقي الدراسات الأخرى ، حيث تمثل أفكاراً جديدة في مجال العمل الإداري الإبداعي في المدارس الفلسطينية، ومنها مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في أداة الدراسة (الاستبانة) ، على الرغم أن البعض منها استخدم المقابلة ، أو أداة قياس أخرى.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، هو أن مجتمع الدراسة تكون من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية، والبالغ عددهم (520) معلماً ومعلمة من مدارس مختلفة الجنس ذكوراً وإناثاً بلغ عددها (28) مدرسة ، في حين كانت معظم الدراسات السابقة تتطرق لموضوع الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين أو مساعديهم.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من : بوفتين (2012) التي أشارت التي أشارت إلى أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات كانت متوسطة ، ودراسة عساف (2004) التي أشارت إلى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، ودراسة الحرمي(2003) التي أشارت بتقدير أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال

بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، ودراسة المعلم(2002) التي أشار فيها إلى معرفة مهارات الإبداع الإداري لمديرات المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي كان ما بين متدنية ومتوسطة، وكذلك دراسة (Dowdle,1981).

- اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من : شقورة (2012) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب ادارة التغيير وعلاقتها بالإبداع كانت جيدة ، ودراسة عبد العال (2009) التي أشارت إلى أن ادارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، ودراسة العاجز وشلدان(2009) التي أشارت لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، ودراسة الليثي (2008) التي أشارت إلى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بدرجة كبيرة جدا، ودراسة بلواني (2008) التي أشارت إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال غزة ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها جاءت ما بين كبيرة وكبيرة جدا، ودراسة الفراء(2007) التي أشارت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية كانت بدرجة جيدة ، ودراسة الجعشم (2003) التي أشار فيها إلى العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات جاء بدرجة عالية، وكذلك دراسة (Lieblich,1993)، وكذلك دراسة (Eunice,1995).

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى في انها ركزت على دراسة واقع الابداع الاداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية ودور المدير في تنميته من وجهة نظر المعلمين، مما يساهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى الأداء للمعلمين والطلبة، والذين يشكلون محور العملية التعليمية التعلمية في المدرسة، وبالتالي رفع المستوى التعليمي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 أداة الدراسة

4.3 صدق الأداة

5.3 ثبات الأداة

6.3 اجراءات الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لكل من مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتها، وطريقة التأكد من صدقها، وثباتها، والتحليلات الإحصائية لإجابات الأسئلة.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة؛ لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2012/2013م والبالغ عددهم (520) معلماً ومعلمة. موزعين على مدارس الذكور والإناث في منطقة الخليل التعليمية والبالغ عددها (28) مدرسة، كما يبين ملحق (1)، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، لذا نعتبر هذه الدراسة مسحاً شاملاً لمجتمع الدراسة، والجدول رقم (1.3) يوضح الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	42.3
	أنثى	57.7
المجموع	520	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	11.2
	بكالوريوس فقط	81.5
	ماجستير فأعلى	7.3
المجموع	520	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18.7
	5 - 10 سنوات	28.7
	أكثر من 10 سنوات	52.7
المجموع	520	100.0
مكان السكن	مدينة	26.7
	قرية	31.3
	مخيم	41.9
المجموع	520	100.0
التخصص	تخصصات أدبية	63.5
	تخصصات علمية	36.5
المجموع	520	100.0

3.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة مقسمة إلى جزأين تم إعدادها من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولى، كما يبينه ملحق رقم (2) من (50) فقرة على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوى على البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تمثلت في (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبر، ومكان السكن، والتخصص).

القسم الثاني: أداة واقع الإبداع الإداري المدرسي، بواقع (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- مجال المعلمين، بواقع (18) فقرة، ويشمل الفقرات (1-18)
 - مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، بواقع (12) فقرة، ويشمل الفقرات (19-30)
 - مجال الطلبة، بواقع (10) فقرات، ويشمل الفقرات (31-40)
 - مجال البيئة المدرسية، بواقع (10) فقرة، ويشمل الفقرات (41-50)
- وللإجابة على هذه الفقرات استخدمت الباحثة مقياس ليكرت وفق تدرج خماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، حيث تعطى الإجابة الأكثر جوداً الرقم (5)، بينما الإجابة الأقل تعطى الرقم (1).

القسم الثالث: سؤال مفتوح عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي.

4.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الادارة التربوية للتأكد من صدقها ، من حيث مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية كل فقرة وملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت لأجله، حيث تم تعديل صياغة الفقرات التي رأوا ضرورة إعادة صياغتها، وحذفوا بعض الفقرات حيث كانت تتكون من (54) فقرة ، تم استبعاد أربعة فقرات ليصبح مجموع الفقرات (50) فقرة كما يبين ملحق رقم (3).

5.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الثبات (كرو نباخ ألفا)، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (2.3) يوضح ذلك.

جدول 2.3: معامل ثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
المعلمون	18	0.925
العلاقة مع المجتمع المحلي	11	.923
الطلبة	11	0.914
البيئة المدرسية	10	0.810
الدرجة الكلية للأداة	50	0.963

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.96)، وهو معامل ثبات مرتفع، وجميع معاملات مجالات الدراسة مرتفعة كذلك؛ مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجات ثبات مقبولة تفي بأغراض الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة

تم تطبيق الدراسة باتباع الخطوات التالية:

1- تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من دائرة التربية في جامعة القدس، ثم الإذن الرسمي من دائرة التربية في وكالة الغوث الدولية على أداء الدراسة على مجتمع الدراسة ملحق رقم(4).

2- تم حصر مجتمع الدراسة.

3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي

2012/2013، ومن ثم إعطائهم الوقت الكافي من أجل الإجابة.

4- تم متابعة إجراءات استجابة أفراد مجتمع الدراسة على الأداة، واستلام الاستبانات الجاهزة.

5- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المستردة للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

6- تم تفرغ البيانات، وإدخالها إلى الحاسوب بهدف إجراء التحليل الإحصائي.

7.3 متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الدراسة المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: (ذكور، إناث).
- المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس فقط، ماجستير).
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- مكان السكن: (مدينة، قرية، مخيم).
- التخصص: (أدبي، علمي).

2- المتغير التابع: تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري.

8.3 المعالجة الإحصائية

تمت معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)، حيث ستستخدم الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

1- حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

2- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

3-اختبار z: لفحص فروق متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري

مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات

الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص.

4-التكرارات: لفحص استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح

كما تم اعتماد المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في

منطقة الخليل للإبداع الإداري.

جدول 3.3: المدى المستخدم للحكم على دلالة المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
2.33-1	متدنية
3.66 -2.34	متوسطة
5.00-3.67	مرتفعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة مرتبة حسب أسئلة الدراسة.

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل مجال من مجالاتها ويوضح الجدول (1.4) هذه القيم لمجالات أداة الدراسة. جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للمجالات والدرجة الكلية.

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المعلمون	2.34	0.59	متوسطة
2	4	العلاقة مع المجتمع المحلي.	2.31	0.68	متدنية
3	3	الطلبة	2.32	0.66	متدنية
4	1	البيئة المدرسية	2.41	0.56	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.34	0.53	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي كانت متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري (0.53).

وقد حصل مجال البيئة المدرسية على أعلى متوسط حسابي مقداره (2.41)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال المعلمون بمتوسط حسابي مقداره (2.34)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال الطلبة بمتوسط حسابي مقداره (2.32)، وهو بدرجة متدنية، وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي مقداره (2.31)، وهو بدرجة متدنية.

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال على حدة، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة.

المجال الأول: المعلمين

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال المعلمين كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	يحرص على المشاركة الفعالة مع المعلم داخل الصف.	2.94	1.09	متوسطة
6	يعقد محاضرات عن المناخ الصفّي وأهميته لتنمية الإبداع.	2.64	0.97	متوسطة
17	يحرص على تبني برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني.	2.52	1.00	متوسطة
8	يحث المعلمين على النشاطات التعاونية.	2.40	0.90	متوسطة

12	يمنح المعلمين بعض الصلاحيات التي تساعد في تنمية الإبداع في المدرسة.	2.40	0.92	متوسطة
16	يتبادل الآراء مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي التي تساعد في تنمية الإبداع.	2.36	0.92	متوسطة
7	يشجع المعلمين على تنفيذ مبادرات إبداعية لخدمة المنهاج المدرسي.	2.36	0.86	متوسطة
15	يسعى لإحداث تطوير مستمر على أداء الكادر التعليمي باعتباره أساس تنمية الإبداع في المدرسة.	2.33	0.87	متدنية
21	تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة.	2.30	0.86	متدنية
18	يضع المعلم المناسب في التخصص المناسب ليزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة.	2.30	0.91	متدنية
3	يحرص على تهيئة الجو المناسب لإبداع المعلمين في المدرسة.	2.30	0.88	متدنية
4	يقدم الدعم للأنشطة والمشاريع التعليمية المبدعة.	2.28	0.86	متدنية
13	تشعر الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين.	2.28	0.88	متدنية
5	يشجع المعلمين على استخدام طرق تدريس فعالة.	2.25	0.83	متدنية
14	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.	2.21	0.85	متدنية
10	يحث المعلمين على استخدام طرق تدريس حديثة.	2.12	0.84	متدنية
2	يحث المعلمين على تدعيم المناخ الصفّي المبدع.	2.05	0.75	متدنية
1	يوجه المعلمين لحل مشاكل الطلاب داخل الصف.	2.04	0.79	متدنية
الدرجة الكلية		2.34	0.59	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري

المدرسي لمجال المعلمين كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.34).

وتمثلت أهم ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي في هذا المجال

في الفقرة رقم (9) التي نصت على " يحرص على المشاركة الفعالة مع المعلم داخل الصف" بمتوسط

حسابي (2.94)، يليها الفقرة رقم (6) التي نصت على " يعقد محاضرات عن المناخ الصفّي وأهميته

لتنمية الإبداع" بمتوسط حسابي (2.64)، يليها الفقرة رقم (17) التي نصت على " يحرص على تبني

برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني" بمتوسط حسابي (2.52).

كما تمثلت أدنى ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي في هذا المجال في الفقرة رقم (1) التي نصت على "يوجه المعلمين لحل مشاكل الطلاب داخل الصف" بمتوسط حسابي (2.04)، يليها الفقرة رقم (2) التي نصت على "يحث المعلمين على تدعيم المناخ الصفّي المبدع" بمتوسط حسابي (2.05)، يليها الفقرة رقم (10) التي نصت على "يحث المعلمين على استخدام طرق تدريس حديثة" بمتوسط حسابي (2.12).

المجال الثاني: المجتمع المحلي.

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال المجتمع المحلي كما في الجدول (3.4)

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المجال الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
24	يعقد محاضرات توعية لأولياء الأمور حول الممارسات والأنشطة التي تحفز على الإبداع.	2.52	0.98	متوسطة
21	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من أولياء الأمور.	2.38	0.88	متوسطة
23	يعقد الاجتماعات الدورية لأولياء الأمور لاطلاعهم على صورة الوضع (الإنجازات والتحديات التي تواجه المدرسة).	2.35	0.95	متوسطة
26	يتقبل انتقادات أولياء الأمور في بعض القضايا التربوية.	2.34	0.90	متوسطة
22	يحفز أولياء الأمور للمشاركة بالأنشطة الإبداعية لأبنائهم.	2.34	0.90	متوسطة
25	يشكل مجلس مدرسي فاعل من المجتمع المحلي.	2.34	0.93	متوسطة
28	يشجع أولياء الأمور على التبرع لتطوير المدرسة.	2.26	0.94	متدنية
20	يستثمر نشاطات المجتمع المحلي التي تحفز على الإبداع الطلابي.	2.24	0.81	متدنية

29	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التي تحد من إبداعاتهم.	2.24	0.90	متدنية
27	يحفز أولياء الأمور على متابعة ابنائهم وتشجيعهم على المشاركة في النشاطات المدرسية.	2.22	0.87	متدنية
19	يتقبل آراء أعضاء المجلس المدرسي للنهوض بأداء المدرسة وإبداعاتها.	2.15	0.82	متدنية
الدرجة الكلية		2.31	0.68	متدنية

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي فيما يتعلق بمجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت بدرجة متدنية، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.31).

وتمثلت أهم ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي فيما يتعلق بمجال العلاقة مع المجتمع المحلي في الفقرة رقم (24) التي نصت على " عقد محاضرات توعية لأولياء الأمور حول الممارسات والأنشطة التي تحفز على الإبداع" بمتوسط حسابي (2.52)، يليها الفقرة رقم (21) التي نصت على " يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (2.38)، يليها الفقرة رقم (23) التي نصت على " يعقد الاجتماعات الدورية لأولياء الأمور لاطلاعهم على صورة الوضع (الانجازات والتحديات التي تواجه المدرسة)" بمتوسط حسابي (2.35).

كما تمثلت أدنى ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي فيما يتعلق بمجال العلاقة مع المجتمع المحلي في الفقرة رقم (19) التي نصت على " يتقبل آراء أعضاء المجلس المدرسي للنهوض بأداء المدرسة وإبداعاتها" بمتوسط حسابي (2.15)، يليها الفقرة رقم (27) التي نصت على " يحفز أولياء الأمور على متابعة ابنائهم وتشجيعهم على المشاركة في النشاطات المدرسية" بمتوسط حسابي (2.22)، يليها الفقرة رقم (29) التي نصت على " يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التي تحد من إبداعاتهم" بمتوسط حسابي (2.24).

المجال الثالث: الطلبة.

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال الطلبة،

كما في الجدول (4.4)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المجال الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
39	يشارك الطلبة في وضع الخطط للرحلات الاستكشافية .	2.70	1.04	متوسطة
34	يشارك طلبة البرلمان في حل المشاكل المدرسية.	2.46	0.99	متوسطة
36	يتبنى الطلبة الذين يكتشف لديهم قدرات عقلية وعلمية مبتكرة ومثيرة.	2.36	0.89	متوسطة
33	يتبع نمط قيادة يعزز نشاطات الطلبة وإبداعاتهم.	2.35	0.87	متوسطة
31	يتعامل بمرونة عالية مع الطلبة لتنمية روح الإبداع لديهم.	2.33	0.89	متدنية
32	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة عن الطلبة والموجهة من قبل معلمهم.	2.27	0.85	متدنية
30	يسهم باقتراح نشاطات من شأنها تنمية شخصية الطلبة وتطوير جوانب التفكير لديهم.	2.24	0.86	متدنية
35	يثني على الأفكار الإبداعية للطلبة التي تتكلل بالنجاح.	2.24	0.88	متدنية
38	يحفز الطلاب على المشاركة في المسابقات الوطنية العلمية .	2.23	0.86	
40	يشجع الطلبة على تشكيل النوادي واللجان المدرسية المتنوعة.	2.21	0.90	
الدرجة الكلية		2.32	0.66	متدنية

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري

المدرسي لمجال بالطلبة، كانت بدرجة متدنية، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.32).

وتمثلت أهم ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي لمجال الطلبة في

الفقرة رقم (39) التي نصت على " يشارك الطلبة في وضع الخطط للرحلات الاستكشافية" بمتوسط

حسابي (2.70)، يليها الفقرة رقم (34) التي نصت على " يشارك طلبة البرلمان في حل المشاكل

المدرسية" بمتوسط حسابي (2.46)، يليها الفقرة رقم (36) التي نصت على " يتبنى الطلبة الذين يكتشف لديهم قدرات عقلية وعلمية مبتكرة ومثيرة" بمتوسط حسابي (2.36).

كما تمثلت أدنى ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي لمجال الطلبة في الفقرة رقم (40) التي نصت على " يشجع الطلبة على تشكيل النوادي واللجان المدرسية المتنوعة" بمتوسط حسابي (2.21)، يليها الفقرة رقم (38) التي نصت على " يحفز الطلاب على المشاركة في المسابقات الوطنية العلمية" بمتوسط حسابي (2.23)، يليها الفقرة رقم (35) التي نصت على " يثني على الأفكار الابداعية للطلبة التي تكلل بالنجاح" بمتوسط حسابي (2.24).

المجال الرابع: البيئة المدرسية.

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال البيئة المدرسية كما في الجدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	المجال الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
50	يوفر غرف تخصصية مختلفة للأنشطة التعليمية .	2.73	0.85	متوسطة
41	يوفر بيئة مادية مشجعة للطلبة.	2.59	0.94	متوسطة
42	يوفر الأجهزة الحديثة والوسائل المثيرة لتلائم تطورات العصر المتسارعة.	2.50	0.98	متوسطة
49	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة.	2.49	1.12	متوسطة
46	يقدم الحوافز المعنوية والمادية .	2.44	0.95	متوسطة
43	يهتم ببناء ومناخ مدرسي محفز لإبداعات الطلبة.	2.40	0.91	متوسطة
44	ينظم الرحلات الترفيهية والعلمية والاستكشافية للطلبة.	2.36	0.90	متوسطة
47	يهتم ببناء بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة لإبداعات الطلاب.	2.34	0.90	متوسطة

48	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه.	2.21	0.91	متدنية
45	يعمل على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة داخل المدرسة.	2.09	0.83	متدنية
الدرجة الكلية		2.41	0.56	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري

المدرسي لمجال البيئة المدرسية، كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.41).

وتمثلت أهم ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي لمجال البيئة

المدرسية في الفقرة رقم (50) التي نصت على " توفير غرف تخصصية مختلفة للأنشطة التعليمية"

بمتوسط حسابي (2.73)، يليها الفقرة رقم (41) التي نصت على " يوفر بيئة مادية مشجعة للطلبة"

بمتوسط حسابي (2.59)، يليها الفقرة رقم (42) التي نصت على " يوفر الأجهزة الحديثة والوسائل

المثيرة لتلائم تطورات العصر المتسارعة" بمتوسط حسابي (2.50).

كما تمثلت أدنى ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي فيما يتعلق

بالبيئة المدرسية في الفقرة رقم (45) التي نصت على " يعمل على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة

داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (2.09)، يليها الفقرة رقم (4) التي نصت على " ضرورة توفير مناخ

تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه" بمتوسط حسابي

(2.21).

وبشكل عام جاءت (24) فقرة بدرجة متوسطة ، و(26) فقرة بدرجة متدنية ، ولم تحصل أي من

الفقرات على درجة مرتفعة ، كما أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية كما شاهدنا هو (2.34) يقع

ضمن الحد الأدنى من الدرجة المتوسطة، أي أنه على حدود الدرجة المتدنية.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة ممارسة الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكور	220	2.35	متوسطة
	إناث	300	2.34	متوسطة
المؤهل العلمي	دبلوم	58	2.44	متوسطة
	بكالوريوس فقط	424	2.33	متدنية
	ماجستير فأعلى	38	2.28	متدنية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	97	2.33	متدنية
	5 - 10 سنوات	149	2.29	متدنية
	أكثر من 10 سنوات	274	2.37	متوسطة
التخصص	تخصصات أدبية	330	2.35	متوسطة
	تخصصات علمية	190	2.33	متدنية

وللتأكد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار (Z)، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (7.4).

جدول (7.4) نتائج اختبار (Z) لفحص الفروق متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص.

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكور	- 0.64	0.52
	إناث		
المؤهل العلمي	دبلوم	1.32	0.06
	بكالوريوس فقط		
	ماجستير فأعلى		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	- 0.27	0.88
	5 - 10 سنوات		
	أكثر من 10 سنوات		
التخصص	تخصصات أدبية	- 0.19	0.85
	تخصصات علمية		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير الجنس، فقد كانت قيمة Z (-0.64) وهي قيمة غير دالة عند المستوى (0.05).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة Z (1.32) وهي قيمة غير دالة عند المستوى (0.05).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة $Z(-0.27)$ وهي قيمة غير دالة عند المستوى (0.05) .

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير التخصص، فقد كانت قيمة $Z(-0.19)$ وهي قيمة غير دالة عند المستوى (0.05) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

تم طرح سؤال مفتوح كان نصه: ما دور مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل

التعليمية في تنمية الإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

- عدد الذكور الذين أجابوا عن هذا السؤال (102) ذكراً.
- عدد الإناث اللواتي أجبن عن هذا السؤال هن (189) أنثى.
- عدد الذكور والإناث الذين أجابوا عن هذا السؤال هم (291) ذكراً وأنثى من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والبالغ (520) فرداً، وكانت الأعداد والنسب المئوية على هذا السؤال من الذكور والإناث وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (8.4).

جدول (8.4) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور مديري المدارس في

تنمية الإبداع المدرسي من وجهة نظرهم.

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1	ابتعاد المدير عن تكوين الشللية والحزبية بين أعضاء الهيئة التدريسية	172	59.11%
2	تشجيع الأفكار الابداعية الصادرة من الطلبة واحترام آرائهم ومتطلباتهم.	172	59.11%
3	اعداد الدورات التي تعمل على تنمية المعلمين مهنيا.	185	63.57%
4	بث روح التنافس الإيجابي بين المعلمين.	182	62.54%
5	استثمار الطلبة المبدعين وتحفيزه معنويا وماديا.	172	59.11%
6	تشجيع الطلاب على المشاركة الفعالة في المدرسة من خلال البرلمان الطلابي.	150	51.55%
7	القدرة على القيادة والتخطيط الاستراتيجي للتغيير الفعال.	121	41.58%
8	الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتعلم النشط.	140	48.11%
9	خلق بيئة آمنة ومحفزة وفاعلة في المدرسة.	152	52.23%
10	توفير جو ودي ومريح للمعلم بعيدا عن التمييز والإحباط	162	55.67%
11	تبادل الأفكار والخبرات مع المؤسسات ذات العلاقة.	165	56.70%
12	تشكيل لجان تطوير من قبل المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة، والتعاون لوضع خطط تنمية.	168	57.73%
13	توفير الإمكانيات والوسائل المختلفة من أجل خلق بيئة تعليمية خلقة.	170	58.42%
14	المبادرة بعمل مؤتمرات، ومحاضرات تربية لتوعية المعلمين، والمجتمع المحلي، وعرض المبادرات، والأفكار الإبداعية للمعلمين والطلبة أمام المجتمع المحلي.	171	58.76%
15	استثمار الطلبة المبدعين وتحفيزهم معنويا وماديا.	172	59.11%
16	عقد لقاءات من شأنها تطوير قدرات المعلمين نحو الابداع.	187	64.26%
17	التخفيف من الفجوة بيت المعلم والمدير .	187	64.26%
18	عدم وضع الضغوطات الادارية على كاهل المعلم.	189	64.95%
19	ضرورة التعزيز من قبل مدير المدرسة للمعلمين على جهودهم مهما كانت بسيطة لدفعه للنشاط والابداع أكثر .	204	70.10%
20	مراعاة نفسية كل معلم والحرص على توفير بيئة مريحة داخل المدرسة.	205	70.45%
21	المتابعة المستمرة للمعلمين من قبل المدير دوريا ودون انقطاع.	210	72.16%
22	الإشراف على انجازات المعلمين والطلبة الإبداعية ومتابعتها.	148	50.86%

ويتضح من الجدول السابق أن أهم أدوار مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية بمنطقة الخليل التعليمية كان في فقرة: "المتابعة المستمرة للمعلمين من قبل المدير دورياً ودون انقطاع" بنسبة (72.16%)، ثم فقرة: "مراعاة نفسية كل معلم والحرص على توفير بيئة مريحة داخل المدرسة" بنسبة (70.45%)، ثم فقرة: "ضرورة التعزيز من قبل مدير المدرسة للمعلمين على جهودهم مهما كانت بسيطة لدفعه للنشاط والابداع أكثر" بنسبة (70.10%) ثم فقرة: "عدم وضع الضغوطات الادارية على كاهل المعلم" بنسبة (64.95%) ثم فقرة: "التخفيف من الفجوة بين المعلم والمدير" بنسبة (64.26%).

كما تمثلت أدنى أدوار مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي من وجهة المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية بمنطقة الخليل التعليمية في الفقرة: "القدرة على القيادة والتخطيط الاستراتيجي للتغيير الفعال" بنسبة (41.58%)، وفقرة: "الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتعلم النشط" بنسبة (48.11%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

2.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

3.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

2.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت الكشف عن واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية ودور المدير في تنميته من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص) على تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية، كما يتضمن هذا الفصل التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة في الفصل السابق إلى نتائج أبرزت ملاحظات جديرة بالتعليق والمناقشة، وسيوضح هذا التعليق والنقاش ضمن الخطوط الآتية:

1.5 مناقشة النتائج:

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري مدارس

وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج : أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي هي درجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (2.34)، وانحراف معياري (0.53).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن مديري مدارس وكالة الغوث بشكل عام، ومنهم مديري المدارس في منطقة الخليل التعليمية، يخضعون لضغوطات الأنظمة الصارمة التي تطبقها وكالة الغوث الدولية على مدارسها بدء من رأس الهرم في المدرسة (المدير) الذي يحرص كل الحرص على تطبيقها خوفا من التعرض للمساءلة، والمحاسبة، وبذلك يكون المدير وإن كان لديه الكثير من الطاقات الإبداعية، أو حتى المعلمين والطلبة، ولكن يرى نفسه يطبق الممارسات الإبداعية في نطاق ضيق، ومحدود، وتحت مسمى شروط وأنظمة الوكالة، وفي ظل هذه المركزية المطلقة في الإدارة، يرى المديرون أنفسهم مقيدون في إطار الأنظمة والقوانين، وفلسفة الوكالة المنبثقة عن الحيادية، وغير ذلك من الشروط التي تضعها على إدارات المدارس.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من : بوفتين (2012) التي أشارت التي أشارت إلى أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات كانت متوسطة ، ودراسة عساف (2004) التي أشارت إلى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، ودراسة الحرمي(2003) التي أشارت بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة ، ودراسة المعلم(2002) التي أشار فيها إلى معرفة مهارات الإبداع الإداري لمديرات المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء

المدرسي كان ما بين متدنية ومتوسطة، وكذلك دراسة (Amabl & Sbns Bag,1992)، وكذلك دراسة (Dowdle,1981)..

- اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من : شقورة (2012) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب ادارة التغيير وعلاقتها بالإبداع كانت جيدة ، ودراسة عبد العال (2009) التي أشارت إلى أن ادارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، ودراسة العاجز وشلدان(2009) التي أشارت لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، ودراسة الليثي (2008) التي أشارت إلى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بدرجة كبيرة جدا، ودراسة بلواني (2008) التي أشارت إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال غزة ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها جاءت ما بين كبيرة وكبيرة جدا، ودراسة الفراء(2007) التي أشارت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية كانت بدرجة جيدة ، ودراسة الجعشم (2003) التي أشار فيها إلى العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات جاء بدرجة عالية، وكذلك دراسة (Lieblich,1993)، وكذلك دراسة (Eunice,1995).

كما أظهرت النتائج أيضا أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي في مجال المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.34)، وقد أوضح الجدول (3.4) أن أهم ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي فيما يتعلق بالمعلمين في الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يحرص على المشاركة الفعالة مع المعلمين والطلبة داخل الصف " بمتوسط حسابي متوسط بواقع (2.94)، يليها

الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يعقد محاضرات عن المناخ الصفي وأهميته لتنمية الإبداع" بمتوسط حسابي متوسط بواقع (2.64).

وحسب رأي الباحثة إن هذا مؤشر على أهمية الإدارة المدرسية بالنهوض بالعملية التعليمية التعليمية بكامل جوانبها، فهي حريصة على دراسة كل ما يؤثر على الإبداع في المدارس، وتسعى تلك الإدارات المدرسية دائما إلى إيجاد الحلول التربوية المناسبة التي تساعد على زيادة مستويات الإبداع، كما أنها تهيئ كافة الدورات والندوات التي من شأنها أن ترفع من كفاءة المعلم وتعطيه قدرة على تنمية الإبداع لديه من خلال التدريس الفعال، وتسعى تلك الإدارات لتحسين المستوى المهني، وحثهم على الحصول على كل ما يتعلق بالإبداع، وبالتالي تنميته في المدارس، كما يعمل مديري المدارس على تهيئة المناخات التعليمية المناسبة من خلال العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة مبنية على أساس انساني، ويعمل على تسيير دفة الإدارة نحو الإبداع بأقصى طاقاته.

كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت بدرجة متدنية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.31).

وترى الباحثة في هذه الدرجة المنخفضة إلى تقييد دور المجتمع المحلي في التدخل في شؤون المدرسة، على الرغم من إقامة علاقات طيبة مع الأهالي والمؤسسات المختلفة، وتتنظر لها من الجانب المادي فقط، علما أن المدرسة وحدها لا تستطيع العمل على تنمية الإبداع لدى العاملين والمتعلمين الذين هم في الأساس أفرادا في المجتمع، دون اللجوء الى آراء المجتمع المحلي، على الرغم من أن المدارس تعقد المحاضرات، والندوات التي تشجع على الإبداع وتطرح أمامها الأفكار الإبداعية، ولكن تصطدم تلك الأفكار مع الواقع المقيد لدور مديري المدارس بالأنظمة والقوانين التابعة لوكالة الغوث، التي تمنع تدخل أفراداً من المجتمع المحلي بمؤسساتها مهما كانت الظروف.

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

كما أظهرت النتائج أيضا أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي في مجال البيئة المدرسية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.41).

وتعزو الباحثة هذه الدرجة المتوسطة، إلى أن الإبداع يحتاج إلى بيئة خاصة من أجل تحقيقه بشكل فاعل، وعلى الرغم من توفر مرافق مدرسية من مكتبات، ومختبرات، وحدائق، ومبان مدرسية حديثة، وملاعب، وإمكانات بشرية مؤهلة علميا وإدارة مدرسية مؤهلة تأهيلا عاليا، إلا أن الإبداع في هذا المجال كان بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود لأسباب منها : نظرة المعلمون في مدارس وكالة الغوث الى نظرائهم في المدارس الحكومية، وما لديهم من متفان للعمل والأنشطة وغيرها من مقومات الإبداع على الرغم من امكانات المدارس الحكومية المتواضعة أحيانا، ولكن كثرة التعقيدات، والمراقبة المستمرة والدائمة من المدير كمشرف مقيم، وكذلك الأخصائيين التربويين وكثرة الهموم، والأعباء، والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم هي السبب والمبرر لانخفاض مستوى الإبداع لديهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Chenand Aryee، 2007) التي أشارت إلى انخفاض نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري،

كما أظهرت النتائج أيضا أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري المدرسي في مجال الطلبة كانت بدرجة متدنية، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.32).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود للقيود التي تفرض على الطلبة في المدارس، وكثرة الضغوطات التي تقع عليه كما هو الحال للمعلمين والمدرء، وبالتالي لا يترك له العنان لإطلاق مواهبه، وتفجير

طاقاته الإبداعية، وبالتالي تحد من إبداعه، حيث ينظر الطلبة في مدارس وكالة الغوث إلى نظرائهم طلبة المدارس الحكومية، وما يتمتعون به من فرص للتعبير عن آرائهم في كافة المجالات التي تتعلق بالمواقف الحياتية الخاصة بالشعب الفلسطيني، بينما هم لا يستطيعون التعبير عنها حتى وعبر الإذاعة المدرسية، وهذا يرجع لموقف وكالة الغوث الدولية للأحداث بحيادية، بحجة عدم تعرض منشآتها وموظفيها للنقد والخطر، وحتى لا تفقد دورها في كونها تريد خدمة مجتمع اللاجئين من النواحي التعليمية، والصحية دون أن تقحم مؤسساتها التعليمية في المآهات السياسية، مما يشعر الطلبة بالكآبة، والشعور بالنقص، فيفقدون روحهم المعنوية، وبالتالي درجة الإبداع لديهم تكون منخفضة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Eunice, 1995) التي أشارت إلى ارتفاع تفهم المعلمين لجوانب الإبداع المختلفة عند الطلاب.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: هل تختلف درجة ممارسة الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع الفلسطيني بشكل عام يعطي دوراً للذكور والإناث على حد سواء في إدارة شؤون الحياة، ومن ضمنها ما يتعلق بإدارة المدرسة، كما أن المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية ليس في منطقة الخليل التعليمية فقط وإنما في جميع مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية يعيشون الظروف نفسها، وتطبق عليهم نفس الأنظمة والقوانين، وتمارس عليهم

المركزية المطلقة، وجميعهم يشعرون بكبت وضغط من تلك القيود الادارية التي تمارس عليهم، والحيادية المطلقة لتلك المؤسسة، ومنها المؤسسات التعليمية التابعة لهم فجميعهم يعاني من ضغط نصاب الحصص، وكثرة اللجان، والمهام الموكلة لهم، والدورات المختلفة التي تقع على عاتقهم طوال العام الدراسي، والتعليم العلاجي لرفع مستوى التحصيل، ودورات التربية الموسيقية، ودورات حقوق الإنسان والطفل، والدراما والمسرح، ودورات المنطق وصعوبات التعلم، وجميعها مطلوبة من المعلمين والمعلمات على حد السواء، وتتم عليها المساءلة، والمحاسبة، اضافة إلى اجبارهم على تولي مهمة البيع في المقصف، فيرى المعلمون أنفسهم على اختلاف الجنس، محملين بهذه الأعباء الوظيفية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اللخاوي (2008)، ودراسة العدوانى (2002)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Gerijovich- wright,1998).

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية اعتادوا على نفس الأساليب الإدارية التي يتبعها مديريهم، كما أن مدير المدرسة لا يفرق في تعامله مع المعلمين باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اللخاوي (2008)، ودراسة العدوانى (2002)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Gerijovich- wright,1998).

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهام الموكلة إلى مدير المدرسة هي نفسها من تطبيق الأنظمة والتعليمات، والتعامل مع الطلبة، والتعامل مع المعلمين، والتعامل مع المجتمع المحلي، فلا يميز المعلمون باختلاف خبرتهم التربوية الأساليب الإدارية الإبداعية لدى مديري المدارس التي يخدمون فيها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اللخاوي (2008)، ودراسة الرديني (2004)، ودراسة العدوان (2002)، ودراسة (Fuentes, 1996)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Gerijovich- wright, 1998)، ودراسة القرشي (2008)، ودراسة رمضان (2006)

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية وفقاً لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات باختلاف تخصصاتهم سواء كانت علمية أو أدبية أو غيرها كالرياضة والفنون، تتم معاملتهم مع مديريهم بنفس المعاملة، كما يقوم المدير بتطبيق أنماطه القيادية والإدارية عليهم دون تمييز على أساس التخصص، لهذا تقارب متوسط تقييم المعلمين للإبداع الإداري لدى المدراء باختلاف التخصص، وقد اختلفت مع دراسة الرديني (2004).

3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على : ما دور مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية في منطقة الخليل التعليمية في تنمية الإبداع الإداري المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

لقد وضع هذا السؤال للإجابة عليه من قبل المعلمين في الاستبانة بشكل مفتوح .

وتعزو الباحثة هذا التجاهل من قبل بعض المعلمين له، لكون جميع المعلمين لا يعرفون بشكل صحيح لدور المدير في المدرسة، وأعبائه الإدارية التي تقع على عاتقه، وخاصة فيما يتعلق في تنمية الإبداع

الإداري ، وأن الممارسات والمطالب التي يطلبها منهم انما هي من كون المدراء يمارسون الدكاتورية عليهم، من خلال الأعباء التي تطلب منهم، لأنه هو الذي يلح على تحقيقها، علما أنها تأتي كأوامر من الإدارات العليا لوكالة الغوث، هذا بالإضافة لأن المدير لا يطلعهم على جل عمله الذي يقوم به، حيث يقوم بعض المدراء في مدارس وكالة الغوث باطلاع واحد أو اثنين على أعمالهم الإدارية وليس جميع العاملين في مؤسسته، مما يحدث فجوة بينه وبين معلميه الذين يعتبرونه يثقل كاهلهم بالعمل طوال اليوم الدراسي، ومن بداية العام وحتى نهايته، وحتى احيانا في العطل الفصلية، حيث تعتبر ادارة الوكالة أن العطلة للطالب وليس للهيئة التدريسية.

2.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة تبني إدارة التعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين لبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري.
- 2- ضرورة إزالة المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري كالمركزية المطلقة في الإدارة .
- 3- توعية القيادات التربوية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بالإبداع الإداري بعقد الورش التدريبية والمحاضرات،
- 4- زيادة الحوافز والمكافآت لرفع المعنويات للعاملين في المؤسسات التربوية فيها.
- 5- ضرورة اختيار قيادات مدرسية تؤمن وتقدر الإبداع، وتسعى لتنميته في صفوف المعلمين والطلبة.
- 6- توفير التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، والذي من شأنه تعزيز وتنمية الإبداع لدى المدراء، والمعلمين، والطلبة.
- 7- الاستفادة من خبرات دول متقدمة في مجال الإدارة، والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك من خلال ارسال بعثات لمديري المدارس لدراسة وتعلم أساليب إبداعية، وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.
- 8- إلغاء المركزية في الإدارة في مؤسسات وكالة الغوث الدولية، وتشجيع المدراء على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، والقدرة على التغيير بدون خوف أو تردد.
- 9- إجراء المزيد من الدراسات على الموضوع نفسه، للتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية.

10- وترى الباحثة كي تكون البيئة المدرسية هي أحد المكونات الأساسية للإبداع، والابتكار، وخاصة الغنية بالمشيرات والمنفتحة على الخبرات، والتحديات الخارجية، لا بد أن تتمتع بكادر تعليمي لا يخضع للضغوطات النفسية والقهرية في العمل حتى يبدع.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين. (1990). **لسان العرب**. بيروت، دار صادر، الأردن.
- أبو بكر، مصطفى، محمود. (2002). **خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة**. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية " المنعقد في بيروت في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002 م.
- أبو جلاله، صبحي حمدان. (2007). **مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي**، ط1، دار الشروق، عمان.
- أبو الوفاء، جمال. (2006). **دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة** دراسة ميدانية". **مجلة مستقبل التربية العربية**، مجلد12-العدد42، ص53-104.
- الألوسي، صائب أحمد. (1981). **أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري**. رسالة الخليج العربي، 5(15). ص186.
- أيوب، ناديا حسين. (2000). **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية، الإدارة العامة، 40 (1)، 1-51.**

- البديري، طارق عبد الحميد.(2004). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، دار الفكر، عمان.
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن.(1999). الإبداع يخلق الأزمات، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- بوفتين ، فاطمة عبد الرضا.(2012). "درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- بلواني، أنجود 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 ، نابلس، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن.(2002). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الرياض ، السعودية.
- جادو، صالح محمد علي.(2007). تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن.(1999). الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- جروان، فتحي عبد الرحمن.(2002). الإبداع، ط1، دار الفكر، عمان.
- جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير.(2006). ادارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

- جومان، كارول.(2002). "الابداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي" (ترجمة) بالعمر، عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- الجعشم، هنادي نايف .(2003). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحر، خالد.(2005). الادارة والمدير، منشورات مركز ادارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
- الحر، عبد العزيز محمد.(2004). "أدوات مدرسة المستقبل" (القيادة التربوية)، مكتبة التربية لدول الخليج العربي، الرياض.
- الحر، منى محفوظ.(2003). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- الحويل، سليمان .(1999). الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب.
- حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان.
- الحموي، نهى مصطفى يوسف .(1996). " أثر برنامج تعليمي في تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال السنة الثانية في الروضة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية، عمان
- الخواجا، عبد الفتاح. (2004). تطوير الادارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

- الرازي، زين الدين محمد أبي بكر عبد القادر.(2005). مختار الصحاح، ط1، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، لبنان.
- روشكا، الكسندرا.(1989). الإبداع العام والخاص،(ترجمة) أبو فخر، غسان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- رمضان، أمال مصلح.(2006). مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزبيدي، سلمان عاشور. (2001). الادارة الصفية الفعالة في ضوء الادارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، ليبيا.
- الزهراني، رندة.(2002). الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، مجلد(30)، عالم الفكر، الكويت.
- سرور، ناديا هایل.(2002). "مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- سلامة، ايمان محمد يوسف.(1995). " أثر برنامج للتدريب على الإبداع في تحفيز التفكير الإبداعي لدى عينة الأطفال الأردنيين ما بين سن (10-9) سنوات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- شقور، محمد حسن.(2002). الادارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

- شقورة، نهاد حاتم.(2012). اثر توظيف استراتيجية التعلم المتمركز حول المشكلة في تنمية بعض مهارات التفكير المنطقية في اختبارات Timss في العلوم لدى طالبات الصف الثامن بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة.
- الصرن، رعد.(2001). كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات ادارة الإبداع والابتكار، ج2، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع.
- طافش، محمود.(2004). الابداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية، دار الفرقان، عمان.
- العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال.(2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- عبد العال، حسن ابراهيم.(2000). التربية الابداعية ضرورة وجود، ط1، دار الفكر، عمان.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد.(2009). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية.
- العتوم، عدنان يوسف، الجراح، عبد الناصر، بشارة، موفق .(2006). تنمية مهارات التفكير ، نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة ، عمان ، الأردن
- العديلي، ناصر. (2003). " القادة والمديرون وتحديات الإبداع والتجديد: الانترنت: <http://www.creativehorizon.com>
- العدوانى، حمدان.(2000). مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليج العربي ، مملكة البحرين.

- عساف ، وفاء عبد العزيز.(2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عليوة، سيد.(ب.ت). تنمية المهارات الفكرية والابداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد. المنصورة.
- العميرة، محمد.(1420). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان.
- الفراء ، ماجد.(2007). مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية ، بحث منشور ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية ، مجلد 21، العدد 4، ص69-ص72.
- القاسمي، اميمة، عبد العزيز . (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002م، بيروت.
- القرشي، عديلة عبد الله.(2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد.(1989). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مطبعة بنك البتراء، عمان.
- قمبر، محمود والسويدي، ضحى صادق، حصة السبيعي، نورة وعباس، كمال.(1997). " الإبداع في الثقافة والتربية دراسات في البناء الثقافي والتطوير التربوي، دار الثقافة، الدوحة.

- اللخاوي، محمد فتحي .(2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- الليثي، محمد بن علي.(2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أحمد سيد.(2001). نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- المعاينة، خليل عبد الرحمن و البواليز، محمد عبد السلام.(2004). الموهبة والتفوق، ط2، دار الفكر، عمان.
- المعلم ، طه عبد القادر .(2002). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- الملا، قاسم.(2004). حل المشكلات وتحسين أساليب العمل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منسي، محمود عبد الحليم. (1429هـ). الابداع والموهبة في التعليم العام، دار المعرفة الجامعية.
- المنيف، محمد. (1423هـ). المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية، الرياض.

- النمر، سعود محمد.(1992). الابداع الاداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد 8 ص(117).
- هلال، محمد عبد الغني حسن.(1997). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا، القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.
- وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. (2003). الأونروا خدمة وهدف، العدد9.
- يونس، موسى.(2000). التفوق الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Bernard, Show. (2003). **Creative manager**, retrieved from [http://www.prm.edu/prm426/creative Manager lesson.htm](http://www.prm.edu/prm426/creative%20Manager%20lesson.htm).
- 2- Chou, Zhen, and Aryee, Samuel. (2007). **Delegation and Employee work Dutcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating processes in china** , Academy of Management Journal , Vol.50,No.1,pp.226-238.
- 3- Druker, Peter." **Creating Climate for Innovation** ".www.leadershipadvantage.com
- 4- Deming, W. (1981). **Improvement of quality and production: Action thought by management national productivity**.
- 5- Dowdle joan G.Ates. (1989). **"The Knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama"** , Dissertation abstracts international, Vol.41, No: 8, 1981.
- 6- Eunice ,Norton (1995). **Study on the consequences of the training program on the ability of creative thinking and behavior in classroom through drawing the learners attention to their creation ability** .Vol.1.No 1112
- 7- Fuentes Nancy, DC, (1996), **improvement Strategies six culturally different school**, office of education research and Improvement (ED), Washington.
- 8- Gerjovich, wright, S.M. (1998). **The relationship between the general philosophy of education held by elementary school teachers and their attitudes toward creative instructions**. Dissertation Abstracts International, 98(7):1653-A.

- 9- Gautam, Kanak. (2001). **Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administrators**, Hospital topics, 74(4).
- 10- Lieblich .P(1993),**The relationship between teacher creativity and the identification of creative students at Lincoln middle school**, Gain Seville Florida
Dissertation Abstracts International , 38(2) : 682A.
- 11- Schmook, Ines. (1996). **Principals, leadership and creativity in Selected Florida schools**, Orlando, unpublished Ph .D Dissertation, submitted to the University of Central Florida.
- 12- Toremén, Fatibe. (2003) . **Creative school and administration .Educational sciences; theory & Practical**, 3(1), 248-253.
- 13- Ventrla , Adam .(2003). **Creativity Future of the management**, University of Oceania, Malyizia.
- 14- Webster, Danial. (2006). **Webster third new international dictionary**, Massachusetts, USA.

الملاحق

ملحق رقم (1)

مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية

الرقم	اسم المدرسة	عدد المعلمين والمعلمات	مكان تواجدها
1	الرماضين	22	الخليل
2	بلي	12	الخليل
3	ذ. دورا	13	الخليل
4	ب. دورا الأولى	14	الخليل
5	ب. دورا الثانية	9	الخليل
6	ذ. الفوار الأولى	22	الخليل
7	ذ. الفوار الثانية	14	الخليل
8	ب. الفوار الأولى	21	الخليل
9	ب. الفوار الثانية	14	الخليل
10	ذ. الخليل	22	الخليل
11	ب. الخليل	22	الخليل
12	ب. حلحول	22	الخليل
13	ب. بيت أولا الأولى	31	الخليل
14	ب. بيت أولا الثانية	12	الخليل
15	ب. صوريف الأولى	28	الخليل
16	ب. صوريف الثانية	24	الخليل
17	ذ. العروب الأولى	22	الخليل
18	ذ. العروب الثانية	14	الخليل
19	ب. العروب الأولى	20	الخليل
20	ب. العروب الثانية	16	الخليل
21	ذ. الدهيشة الأولى	23	بيت لحم
22	ذ. الدهيشة الثانية	13	بيت لحم

23	ب. الدهيشة الأولى	30	بيت لحم
24	ب. الدهيشة الثانية	10	بيت لحم
25	بيت جالا المختلطة	25	بيت لحم
26	ذ. عايدة	17	بيت لحم
27	الولجة	12	بيت لحم
28	ب. بتير	16	بيت لحم
المجموع	28	520 معلما ومعلمة	

ملحق (2)
الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة
تحية واحتراما وبعد:

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان "واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا ضمن عينة الدراسة لذا أرجو منكم التعاون والتكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بأمانة وموضوعية، علماً بأن بيانات الدراسة ونتائجها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا داعي لكتابة الاسم أو ما يشير إليكم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: اكرام عبد القادر حسن البلاصي

أولاً : البيانات الشخصية

ملاحظة مهمة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك

- الجنس: 1- ذكر ☐ 2- أنثى ☐
- المؤهل العلمي: 1- دبلوم ☐ 2- بكالوريوس ☐ 3- ماجستير فأعلى ☐
- سنوات الخبرة: 1- أقل من 5 سنوات ☐ 2- من 5-10 سنوات ☐ 3- أكثر من 10 سنوات ☐
- مكان السكن: 1- مدينة ☐ 2- قرية ☐ 3- مخيم ☐
- التخصص: 1- أدبي ☐ 2- علمي ☐

ثانيا: يرجى وضع اشارة (X) في المربع الذي يتفق ورأيك ، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

المجال الأول: المعلمون					درجة الممارسة				
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
1	يوجه المعلمين لحل مشاكل الطلاب داخل الصف								
2	يحث المعلمين على تدعيم المناخ الصفّي المبدع								
3	حريص على تهيئة الجو المناسب لإبداع المعلمين في المدرسة								
4	يقدم الدعم للأنشطة والمشاريع التعليمية المبدعة								
5	يشجع المعلمين على استخدام طرق تدريس جماعية								
6	يعقد محاضرات عن المناخ الصفّي وأهميته لتنمية الإبداع								
7	يشجع المعلمين على تنفيذ مبادرات ابداعية لخدمة المنهاج المدرسي								
8	يحث المعلمون على النشاطات الزميرية								
9	غير حريص على المشاركة الفعالة مع المعلم والتلاميذ داخل الصف								
10	يحث المعلمين على استخدام طرق تدريس حديثة								
11	تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة								
12	منح المعلمين بعض الصلاحيات يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة								
13	تشعر الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين								
14	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين استخدام أساليب تربية إبداعية في التدريس								
15	التطوير الدائم للكادر التعليمي يساعد في تنمية الإبداع في المدرسة								
16	وجود حوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي يزيد من دورهم الإبداعي								
17	لا بد من برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني								
18	وضع المعلم المناسب في التخصص المناسب يزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة								

المجال الثاني: العلاقة مع المجتمع المحلي					
درجة الممارسة					
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
19	يتقبل آراء أعضاء المجلس المدرسي للنهوض بأداء المدرسة وإبداعاتها				
20	يستثمر نشاطات المجتمع المحلي التي تحفز على الابداع الطلابي				
21	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من أولياء الأمور				
22	يحفز أولياء الأمور للمشاركة بالأنشطة الإبداعية لأبنائهم				
23	يعقد الاجتماعات الدورية لأولياء الأمور لإطلاعهم على صورة الوضع (الانجازات والتحديات التي تواجه المدرسة				
24	عقد محاضرات توعية لأولياء الأمور حول عادات وتقاليدهم من الابداع				
25	تشكيل مجلس مدرسي فاعل من المجتمع المحلي				
26	يتقبل انتقادات أولياء الأمور في بعض القضايا التربوية				
27	يحفز أولياء الأمور على متابعة ابنائهم وتشجيعهم على المشاركة في النشاطات المدرسية				
28	يشجع أولياء الأمور على التبرع لتطوير المدرسة				
29	وجود مجلس مدرسي من أولياء الأمور يزيد من تنمية الإبداع في المدرسة				
30	التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب يزيد من تنمية الإبداع				
المجال الثالث: الطلبة					
درجة الممارسة					
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
31	يسهم مدير المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية الطلبة وتطوير جوانب التفكير لديهم				
32	التعامل بمرونة عالية مع الطلبة ينمي روح الإبداع لديهم				
33	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة عن الطلبة والموجهة من قبل معلمهم				
34	نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة المدرسية يحد أو يزيد من نشاطات الطلبة وإبداعاتهم				
35	يشرك طلبة البرلمان في حل مشاكل المدرسة				
36	يثني على الأفكار الإبداعية للطلبة التي تكلل بالنجاح				
37	يتبنى الطلبة الذين يكتشف لديهم قدرات عقلية وعلمية مبتكرة ومثيرة				

					يشجع الطلاب على مشاركات الرياضه	38
					يحفز الطلاب على المشاركة في المسابقات الوطنية العلمية	39
					مشاركة الطلبة في وضع الخطط للرحلات الاستكشافية	40
المجال الرابع: البيئة المدرسية						
درجة الممارسة						
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
41	يوجد بيئة فيزيقية مشجعة للطلبة					
42	يوفر الأجهزة الحديثة والوسائل المثيرة لتلائم تطورات العصر المتسارعة					
43	توفير المقاصف والملاعب الواسعة ووسائل الترفيه والتسلية					
44	يشجع الطلاب على المحافظة على بيئة المدرسة					
45	ينظم الرحلات الترفيهية والعلمية والاستكشافية للطلبة					
46	يعمل على توفير الأمن والسلامة العامة داخل المدرسة					
47	يشجع على تشكيل النوادي واللجان المدرسية المتنوعة					
48	يضع الحوافز المعنوية والمادية للطلبة والمعلمين					
49	ينشي الحدائق والأشجار لتجميل البيئة المدرسية لتوفير مناخ مدرسي محفز					
50	يوفر الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية للعملية التعليمية					
51	تعاني المدارس من عدم توفر إمكانات مادية تساعد على تنمية الإبداع فيها					
52	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه					
53	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة					
54	عدم وجود الغرف التخصصية المختلفة للأنشطة يحد من إبداعات المعلمين والطلبة					

السؤال الفرعي: ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي من وجهة نظرك؟

- 1-----
- 2-----
- 3-----
- 4-----
- 5-----
- 6-----

شكركم لحسن تعاونكم

ملحق (3)
الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة

تحية واحتراما وبعد:

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان "واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا ضمن عينة الدراسة لذا أرجو منكم التعاون والتكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بأمانة وموضوعية، علماً بأن بيانات الدراسة ونتائجها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا داعي لكتابة الاسم أو ما يشير اليكم.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: اكرام عبد القادر حسن البلاصي

أولاً : البيانات الشخصية

ملاحظة مهمة: أرجو التكرم بوضع اشارة (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك

= الجنس: 1- ذكر ☐ 2- أنثى ☐

= المؤهل العلمي: 1- دبلوم ☐ 2- بكالوريوس ☐ 3- ماجستير فأعلى ☐

= سنوات الخبرة: 1- أقل من 5 سنوات ☐ 2- من 5-10 سنوات ☐ 3- أكثر من 10 سنوات ☐

= مكان السكن: 1- مدينة ☐ 2- قرية ☐ 3- مخيم ☐

= التخصص: 1- أدبي ☐ 2- علمي ☐

ثانياً: يرجى وضع اشارة (X) في المربع الذي يتفق ورأيك ، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	المجال الأول: المعلمون					درجة الممارسة				
		كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً					
1	يوجه المعلمين لحل مشاكل الطلاب داخل الصف										
2	يحث المعلمين على تدعيم المناخ الصفّي المبدع										
3	يحرص على تهيئة الجو المناسب لإبداع المعلمين في المدرسة										
4	يقدم الدعم للأنشطة والمشاريع التعليمية المبدعة										
5	يشجع المعلمين على استخدام طرق تدريس فعالة										
6	يعقد محاضرات عن المناخ الصفّي وأهميته لتنمية الإبداع										
7	يشجع المعلمين على تنفيذ مبادرات ابداعية لخدمة المنهاج المدرسي										
8	يحث المعلمين على النشاطات التعاونية										
9	يحرص على المشاركة الفعالة مع المعلم والطلبة داخل الصف										
10	يحث المعلمين على استخدام طرق تدريس حديثة										
11	تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لأنه أحد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة										
12	يمنح المعلمين بعض الصلاحيات التي تساعد في تنمية الإبداع في المدرسة										
13	تشعر الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين										

14	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس				
15	يسعى لإحداث تطوير مستمر على أداء الكادر التعليمي باعتباره أساس تنمية الإبداع في المدرسة				
16	تبادل الآراء مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي التي تساعد في تنمية الإبداع				
17	يحرص على تبني برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني				
18	يضع المعلم المناسب في التخصص المناسب يزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة				

المجال الثاني: العلاقة مع المجتمع المحلي					
درجة الممارسة					
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
19	يتقبل آراء أعضاء المجلس المدرسي للنهوض بأداء المدرسة وإبداعاتها				
20	يستثمر نشاطات المجتمع المحلي التي تحفز على الإبداع الطلابي				
21	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من أولياء الأمور				
22	يحفز أولياء الأمور للمشاركة بالأنشطة الإبداعية لأبنائهم				
23	يعقد الاجتماعات الدورية لأولياء الأمور لإطلاعهم على صورة الوضع (الإنجازات والتحديات التي تواجه المدرسة)				
24	عقد محاضرات توعية لأولياء الأمور حول الممارسات والأنشطة التي تحفز على الإبداع				
25	يشكل مجلس مدرسي فاعل من المجتمع المحلي				
26	يتقبل انتقادات أولياء الأمور في بعض القضايا التربوية				
27	يحفز أولياء الأمور على متابعة ابنائهم وتشجيعهم على المشاركة في النشاطات المدرسية				
28	يشجع أولياء الأمور على التبرع لتطوير المدرسة				
29	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التي تحد من إبداعاتهم				

المجال الثالث: الطلبة					
درجة الممارسة					
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
30	يسهم مدير المدرسة باقتراح نشاطات من شأنها تنمية شخصية الطلبة وتطوير جوانب التفكير لديهم				
31	يتعامل المدير بمرونة عالية مع الطلبة لتنمية روح الإبداع لديهم				

					32	يتبنى المدير الأفكار الإبداعية الصادرة عن الطلبة والموجهة من قبل معلمهم
					33	يتبع نمط قيادة يعزز نشاطات الطلبة وإبداعاتهم
					34	يشرك طلبة البرلمان في حل المشاكل المدرسية
					35	يثني على الأفكار الإبداعية للطلبة التي تكمل بالنجاح
					36	يتبنى الطلبة الذين يكتشف لديهم قدرات عقلية وعلمية مبتكرة ومثيرة
					37	يشجع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المتنوعة التي تنظمها إدارة المدرسة
					38	يحفز الطلاب على المشاركة في المسابقات الوطنية العلمية
					39	يشارك الطلبة في وضع الخطط للرحلات الاستكشافية
					40	يشجع الطلبة على تشكيل النوادي واللجان المدرسية المتنوعة
المجال الرابع: البيئة المدرسية						
درجة الممارسة						
الرقم	الفقرة	كبير جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
41	يوفر بيئة مادية مشجعة للطلبة					
42	يوفر الأجهزة الحديثة والوسائل المثيرة لتلائم تطورات العصر المتسارعة					
43	يهتم ببناء ومناخ مدرسي محفز لإبداعات الطلبة					
44	ينظم الرحلات الترفيهية والعلمية والاستكشافية للطلبة					
45	يعمل على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة داخل المدرسة					
46	يقدم الحوافز المعنوية والمادية للطلبة والمعلمين					
47	يهتم ببناء بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة لإبداعات الطلاب					
48	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه					
49	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة					
50	توفير غرف تخصصية مختلفة للأنشطة التعليمية التعليمية					

السؤال الفرعي: ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي من وجهة نظرك؟

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

أشركم لحسن تعاونكم

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2013/5/25

حضرة السيد عبد الرحمن رصرص المحترم ،،
مكتب التعليم لوكالة الغوث الدولية / الخليل ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : اكرام عبد القادر حسن بلاصي ورقمها الجامعي (21112667) ، بدراسة تتعلق برسالة
ماجستير بعنوان :

" واقع الابداع الاداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية
وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل
الدراسي الثاني 2012/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين
Faculty of Educational Science
منسق برنامج الإدارة التربوية

ملحق (5)
أسماء المحكمين

الأسم	الجامعة	التخصص
الدكتور محسن عدس	جامعة القدس	أساليب تدريس علوم
الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس	أساليب تدريس علوم
الدكتور ابراهيم عرمان	جامعة القدس	أساليب تدريس رياضيات
الدكتور زياد قباجة	جامعة القدس	أساليب تدريس علوم
الدكتور ماجد ملحم	القدس المفتوحة	مناهج بحث علمي
الدكتور محمد شاهين	القدس المفتوحة	قياس وتقويم
الدكتور محمد شعيبات	جامعة القدس	ادارة تربوية
الدكتور محمد عابدين	جامعة القدس	ادارة تربوية
الدكتور منير كرمي	بوليتكنك فلسطين	أساليب تدريس رياضيات

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	47
2.3	معامل ثبات أداة الدراسة	49
3.3	المدى المستخدم للحكم على دلالة المتوسطات الحسابية	51
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للمجالات والدرجة الكلية.	53
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال المعلمين مرتبة تنازلياً	54
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	56
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً	58
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً	59
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)	61
7.4	نتائج اختبار (Z) لفحص الفروق متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل للإبداع الإداري المدرسي وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص.	62
8.4	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع المدرسي من وجهة نظرهم	64

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.....	89
2	الاستبانة في صورتها الأولى.....	91
3	الاستبانة في صورتها النهائية.....	95
4	كتاب تسهيل المهمة.....	99
5	أسماء المحكمين.....	100

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	إقرار.....	أ
	الشكر والعرفان.....	ب
	الملخص باللغة العربية.....	ج
	الملخص باللغة الإنجليزية.....	هـ
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1.1	المقدمة.....	2
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4
3.1	أهداف الدراسة.....	5
4.1	أهمية الدراسة.....	6
5.1	محددات الدراسة.....	7
6.1	مصطلحات الدراسة.....	7
	الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
1.2	الخلفية النظري.....	11
1.1.2	مفهوم الإبداع.....	11
2.1.2	مناحي الإبداع.....	14
3.1.2	مراحل عملية الإبداع.....	15
4.1.2	المصادر السبعة للابتكار والإبداع.....	17
5.1.2	العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي.....	18
6.1.2	نظريات تفسير الإبداع.....	19
7.1.2	خصائص المبدعين.....	20
8.1.2	كيف ننمي المهارات الإبداعية؟.....	21
9.1.2	أهمية الإبداع الإداري.....	21
10.1.2	سمات المديرين المبدعين.....	22
11.1.2	العلاقة بين الإبداع والإدارة المدرسية.....	24
12.1.2	أهداف الإدارة المدرسية الإبداعية.....	25
13.1.2	الإجراءات التي تساعد المدير على تعزيز ثقافة الإبداع في المدرسة.....	26
2.2	الدراسات السابقة.....	27
1.2.2	الدراسات العربية.....	27
2.2.2	الدراسات الأجنبية.....	36

40	تعقيب على الدراسات السابقة.....	3.2.2
43	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....	
44	منهج الدراسة.....	1.3
44	مجتمع الدراسة.....	2.3
45	أداة الدراسة.....	3.3
46	صدق أداة الدراسة.....	4.3
47	ثبات أداة الدراسة.....	5.3
47	إجراءات الدراسة.....	6.3
48	متغيرات الدراسة.....	7.3
48	المعالجة الإحصائية.....	8.3
50	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....	
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	1.4
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	2.4
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	3.4
64	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	
66	مناقشة النتائج.....	1.5
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	1.1.5
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	2.1.5
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	3.1.5
74	التوصيات.....	2.5
75	المصادر والمراجع.....	
84	الملاحق.....	
97	الفهارس.....	
98	فهرس الجداول.....	
99	فهرس الملاحق.....	
100	فهرس المحتويات.....	