



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم
من وجهة نظر المعلمين

جينا منير إبراهيم أبو عمشا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٣١ هـ / 2010 م

واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم
من وجهة نظر المعلمين

إعداد

جينا منير إبراهيم أبو عمشا

بكالوريوس في التربية من جامعة بيت لحم

المشرف: الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

١٤٣١ هـ / 2010 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
إدارة تربوية

إجازة الرسالة

واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم
من وجهة نظر المعلمين

جيناً منير إبراهيم أبو عمشا
الرقم الجامعي: 20810067

المشرف: الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ١٨ / ٨ / ٢٠١٠ من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمود أبو سمرة التوقيع: _____
2. ممتحناً داخلياً: د. محمد شعيبات التوقيع: _____
3. ممتحناً خارجياً: د. محمد الطيطي التوقيع: _____

القدس - فلسطين

2010م _ ١٤٣١ هـ

الإهداء

إلى من رحل، تاركاً لي أجمل الذكريات. . . والدي الحبيب.

إلى الغالية والحنونة. . . أمي.

إلى أختي وإخوتي الغاليين على قلبي.

إليك أيها القائدُ الذي تُبحرُ. .

حاملٌ مستقبلٍ أجيالٍ من الطلبة . .

في قلاذتك مستقبل أمةٍ . .

ونصب عينيك فلسطين المستقبل ..

إلى كل من يسعى ليحني ثمرة العلم بجهدٍ أمله فجرٌ جديد. .

جيناً منير إبراهيم أبو عمشا

إقرار:

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

التوقيع: _____

الإسم: جينا منير إبراهيم أبو عمشا

التاريخ: 2010 / 8 / 18

شكر وعرفان

"إِلَهَ السَّمَاءِ يُعْطِينَا النَّجَاحَ، وَنَحْنُ عَبِيدُهُ نَقُومُ وَنَبْنِي" (سفر نحميا ٢: ٢٠).

أشكر الله الذي وفقني للقيام بهذه الدراسة.

كما أوجه الشكر الجزيل إلى كل من:

مشرفي الدكتور محمود أحمد أبو سمرة على عنائه وإرشاده المتواصل.

عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد شعيبات، والدكتور محمد الطيطي على جهودهما وملاحظتهما البناءة.

المحكمين الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

أساتذتي في جامعة القدس.

أساتذتي في جامعة بيت لحم، وأخص بالذكر د. نانسي الياس، أ. رزق صليبي، و د. سامي عدوان. مدير التربية والتعليم في محافظة بيت لحم أ. عبد الله شكارنة المحترم وجميع العاملين معه على تعاونهم، وأخص بالذكر أ. وليد رضوان، أ. ناصر شكارنة، و أ. بسام جبر .
معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والوكالة والخاصة لإجابتهم على فقرات أداة الدراسة، مما كان له أثر كبير في نجاحها.

وكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود.

جينا منير إبراهيم أبو عمشا

مصطلحات الدراسة:

الإبداع: يعرفه ولك Wallach الوارد عند جروان (2004) بأنه: التميز في العمل أو الانجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين.

الإبداع الإداري: هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيوب، 2000).

المعوقات: كل ما يجده مدير المدرسة حائلاً أمام إبداعاته في مجال عمله الإداري، سواء كانت عوامل ذاتية خاصة بالمدير، أو تنظيمية متعلقة بالمنظمة التي يعمل فيها.

محافظة بيت لحم: هي إحدى المحافظات الفلسطينية، وضمن المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، وتقع جنوب محافظة القدس وشمال محافظة الخليل.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس (حكومة، وخاصة، ووكالة) في محافظة بيت لحم للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩، والبالغ عددهم (٢٢٦٦) معلماً ومعلمة، في حين كانت عينة الدراسة عشوائية بلغ عدد أفرادها (550) فرداً. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتكونت من (٥٣) فقرة موزعة على مجالي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، في حين كانت تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.04)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الذكور، وجنس المدرسة لصالح مدارس الذكور والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة. ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص والمرحلة التعليمية.

أما بخصوص معوقات الإبداع الإداري، فقد أظهرت النتائج وجود فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الإناث، وجنس المدرسة لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة التعليمية.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة عقد دورات خاصة في الإبداع الإداري لمدرّاء المدارس، وخاصة الحكومية لتنمية هذا الجانب لديهم، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي، كما توصي الدراسة بضرورة عمل جلسة خاصة تُسمى بـ "جلسة التفكير الإبداعي" تُعقد خلال الدوام المدرسي بين المدير والمعلمين في المدرسة يحاولون فيها طرح أفكار جديدة تُساعد على حل المشكلات بطرق فعّالة.

The reality of administrative creativity and its constraints of principals of schools in the province of Bethlehem from the point of view of teachers.

By: Jena Abu Amsha

Supervision: Dr. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study aimed at finding out the reality of administrative creativity and its constraints of principals of schools in the province of Bethlehem from the point of view of teachers. Study population consisted of all teachers in the province of Bethlehem in the academic year 2009/2010, (2266) members, while the study sample was chosen randomly, consisted of (550) members. The researcher has applied a questionnaire of (53) items distributed on two aspects: the reality of administrative creativity, and its constraints. Validity and reliability of the questionnaire were verified. The questions and hypotheses of the study were answered and tested using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The study results revealed that the degree of estimations of the teachers to the reality of administrative creativity of principals in the province of Bethlehem was high, with average of (3.98), while the degree of the estimations of constraints was medium, with average of (3.04) according to Leckert Scale. The study results revealed also that there were statistically significant differences between the estimations of the sample study members for reality of administrative creativity attributed to the variables of: Gender, for the interest of males, and school gender for the interest of male's schools, and the senior point of the school for the interest of private schools. The study results didn't revealed differences between the estimations of the sample study members attributed to the variables of: Years experience, qualifications, specialization, and educational level. With regard to constraints of administrative creativity, the study results revealed differences between the estimates of the sample study members attributed to the variables of: Gender, for the interest of females, and school gender for the interest of: females schools and mixed schools, And the study results didn't reveale differences attributed to the variables of: years experience, qualifications, specialization, and educational level.

According to the results of the study, the researcher recommends the need to hold special courses in administrative creativity for school principals, especially for government schools principals, to develop this aspect and to train them to provide qualified administrative leaders to be able to invest their creative potential in the development of school performance.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

1.1 المقدمة

إن المؤسسات التعليمية، كنظام مفتوح، تتأثر بالبيئة المحيطة بها والتي تمتاز بالديناميكية والتغير في شتى قواها، وبذلك يجب عليها أن تعيش هذه الديناميكية، لأنه الحل الوحيد الذي يضمن لها الاستمرارية في ظل التحديات المختلفة، والتي تستلزم منها أن تضع كل إمكانياتها وجهودها في سبيل رفع مستوى أدائها، ومن هنا تأتي حاجتها بشكل خاص إلى الإبداع، فهذه المؤسسات هي صانعة الأجيال. وبما أن الدور الرئيس فيها يعود إلى إدارتها، فإن على هذه الإدارة أن تكون إدارة مُبدعة في إدارتها للمؤسسة التعليمية، حتى تتمكن من مسايرة التغير، والإرتقاء بهذه المؤسسة نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

ويعد الإبداع من مظاهر التجديد في العمل التربوي الهادف إلى إيجاد العناصر القادرة على قيادة الناس لتحقيق أعلى معدلات النمو الممكنة (طافش، 2004)، لذا فإن الأمم لا تتقدم بالعدد الكبير من المتعلمين فيها فحسب، بل وبنوعية المتعلمين وبوجود المتفوقين والموهوبين، الذين تستغل الأمة كل

طاقاتهم التي تتميز بالإبداع، وما تستطيعه قدراتهم واستعداداتهم الفذة، وعلى هذه الفئة يتوقف تقدم المجتمع الإنساني ورفيحه وتقدمه (فرحان وآخرون، 1999).

وبناء على ذلك نستطيع القول بأن المدارس التي لا تتقدم تتقدم، فالمتوقع من مدير المدرسة أن يكون مُبدعاً، صاحب أفكار جديدة مُصمماً لتغيير خطته، يبحث عن فرص جديدة وعن مشكلات متوقعة، وهذا هو ما يجعله ينشط ويبدىء (القرعان وحراشة، 2004).

وهناك عوامل متعددة تعوق الإبداع ولا تسمح للقدرات الإبداعية أن تنمو بالشكل الذي يريده الفرد، أو يريده المجتمع أو يحتاجه منها، هذه العوامل بعضها داخلي يتعلق بالشخص ذاته، وبعضها خارجي يتعلق بالواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد وما يفرضه من ضغوط مقصودة أو غير مقصودة لإعاقة انتشار التفكير الإبداعي (إبراهيم، 2002).

وترى الباحثة أنه ما دام الإبداع بهذه الأهمية، والإبداع الإداري، من إداريي المؤسسات والقائمين عليها، بهذه الأهمية أيضاً، كان لا بد من البحث عن المبدعين ورعايتهم، والبحث عن السمات التي تحقق الإبداع، والتعرف إلى الممارسات التي ترتبط بالإبداع أيضاً. كما يفترض أن يكون الإبداع الإداري من مقومات عمل المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون في هذه المدارس.

2.1 مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثة خلال عملها وأثناء فترة تدريبها الميداني في مدارس محافظة بيت لحم عند دراستها لدرجة البكالوريوس في التربية، أن هنالك من المديرين من يتميز منهم بأفكار مميزة وغير مألوفة وفعّالة في العملية التعليمية ونجاحها، حيث يشجعون التغيير والتحسين بهدف الوصول إلى الأفضل دائماً ، مما يعني وجود مديرين ومعلمين أكفاء قادرين على المبادرة وطرح أفكارهم بحريّة، ولديهم القدرة على طرح الحلول الإبداعية لمعظم المشكلات المستجدة. وبالمقابل لاحظت الباحثة وجود مديرين يحبون الروتين اليومي المدرسي، ويحافظون على حرفية الأنظمة والقوانين السائدة في المدرسة، دون محاولة للتغيير والتجديد، ويتمسكون بالصلاحيات المفوّضة لهم بشكل يومي دون محاولة تفويضها للأعضاء، ويصدرون قراراتهم دون نقاش أو أخذ آراء أو تبادل أفكار.

ومن هنا كان الإبداع الإداري مسألة مهمة في الميدان التربوي، والتعرف إلى جوانبه، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس، يساعد على تنمية جوانب القوة وتعزيزها، ومعالجة جوانب الضعف ما أمكن، وبالتالي نضع لبنة مهمة في صرح التربية والتعليم، لبنة تتعلق بالإبداع الإداري، هذا الإبداع الذي يقود إلى إبداع في العملية التعليمية التعلمية، وبالتالي بناء جيل مُبدع من الطلبة، هم جيل المستقبل وأمله. وتبرز هنا المشكلة الرئيسة في إدارات المؤسسات التعليمية، والتي عليها أن تهتم بالعمل الإبداعي، وتوليه الاهتمام الكافي واللازم، كونها هي التي تتخذ القرارات وتدير العمل، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول(أ): ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

السؤال الأول(ب): ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

السؤال الثاني(أ): هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، جهة الإشراف على المدرسة؟

السؤال الثاني(ب): هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، جهة الإشراف على المدرسة؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

5.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

2- تحديد الفروق (إن وُجدت) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، جهة الإشراف على المدرسة).

3- تقديم التوصيات المناسبة لذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم لإعطاء موضوع الإبداع الإداري حقه في مجال العمل الإداري المدرسي.

6.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

بحسب رأي الباحثة، تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع الذي يتناول الواقع الذي أصبحنا نعيشه في هذا العصر، حيث أصبحنا بحاجة إلى تلبية الاحتياجات العصرية المستجدة، والتقدم أصبح رهنا بالقدرات المبدعة المفكرة في كل المجالات، كما أن الإنسان أصبح هو رأس المال الأكبر للأمم، وليس الثروة المادية. وإن أردنا التقدم علينا أن ندرك هذا وأن نتصرف على أساسه. ولهذا السبب بالضبط، فإن كل الأمم وكل النظريات أصبحت تعتبر أن التعليم والبحث العلمي والاهتمام بالعقول المبدعة هي ركائز أي تقدم.
- تزويد نتائج هذه الدراسة لوزارة التربية والتعليم للعمل على تنمية السمات الإبداعية التي يفترض إليها المديرين، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة لها.
- على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال الإدارة التربوية، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع. لذلك تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات.
- كما تتبع أهمية الدراسة كونها تدرس فئة مهمة من الإداريين، ألا وهم مديري المدارس، هذه الفئة هي التي تتعامل مع معلمين يصنعون أجيال المستقبل، ويصقلون فيهم مواطن

الإبداع ويعدونهم لبناء مستقبل الأمة، فكان لا بد من الاهتمام بهذه الفئة من الإداريين اهتماماً خاصاً.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في ميدانها، إن لم تكن الأولى، حسب علم الباحثة.

7.1 الإطار النظري

١.٧.١. المقدمة

يُعد موضوع الإبداع الإداري من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ومنذ زمن ليس بالقصير. وقد حاولت العديد من الدراسات السابقة دراسة الإبداع الإداري من جوانب متعددة، وقد كانت الدراسات العربية قليلة نوعاً ما مقارنة بالدراسات الأجنبية.

٢.٧.١. مفهوم الإبداع والإبداع الإداري

١.٢.٧.١. مفهوم الإبداع

أصبح الإبداع موضوعاً للبحث منذ الخمسينات، إبان ظهور الحرب الباردة بين المعسكر الشرقي والغربي ومع بداية سباق الفضاء، إلا أن الإبداع كمفهوم وإنتاج معروف منذ القدم، وتطور مع تطور وتقدم الإنسان، لذا كثرت التعاريف والنظريات حول الموضوع واستخدمت مصطلحات كثيرة مرادفة لمفهوم الإبداع مثل: اكتشاف، اختراع، إبتكار، أصالة، إلهام، . . . وغيرها.

ولا توجد نظرية متكاملة للإبداع، مع أن الآراء كثيرة ومختلفة أحياناً، ومع عدم وجود نظرية سيكولوجية موحدة، إلا أن الذين كتبوا في الإبداع كثيرون، وجاءت كتاباتهم وأبحاثهم موزعة حول أساسيات مهمة في موضوع الإبداع مثل: مفهوم الإبداع، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي،

الإنسان المُبدع، تنمية الإبداع وتعليم التفكير، والتفكير الإبداعي، ومعوقات الإبداع، وعلاقة الإبداع بالذكاء، وقياس الإبداع. (السُرور، 1998، ٢٠٥).

وفي قاموس ويبستر (Webster's Dictionary, 2006) وردت كلمة الإبداع بمعنى القدرة على الخلق أو الإيجاد. أما من الناحية الإصطلاحية فإن مهمة البحث عن عبارة واضحة تُلخص معنى الإبداع وتكشف عن الأساليب الممكنة لتنميته ورعايته قد لا تنتهي إلى نتيجة شافية نظراً للتباين الهائل بين النظريات التي تناولت الإبداع. فهناك مثلاً مدرسة أُسبورن، بافلو Osborn، Buffalo التي تعدّ عملاً كالتعرف على مفتاح الإضاءة في غرفة مظلمة إبداعاً، وتنتظر لاستراتيجيات حل المشكلة الإبداعية نظرة عقلانية وواقعية، وبالتالي يمكن تعليمها لأي شخص. وفي المقابل هناك النظرية التقليدية القديمة/الجديدة التي ترى في الإبداع قوى خارجية وخارقة ولا عقلانية، وبالتالي لا يمكن قياسه أو تعلمه (جروان، ٢٠٠٤، ص ٧٢).

ويرى تورنس (Torrance , 1999) أن الإبداع يعني التوصل إلى حلول جديدة، وعلاقات أصيلة، بالاعتماد على معطيات مُحددة، ذلك بعد أن يتحسس الفرد مشكلة ما، أو نقصاً في المعلومات أو الفكرة. وأن عملية الإبداع تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤ ببتبعيات ونتائج هذه الإمكانيات، واختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحل الأفضل.

ويعرّف جيلفورد الوارد عند رشوان (٢٠٠٢، ص ١٣) الإبداع بأنه "تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

ويعرّف الصرن (٢٠٠١، ص ٢٨) الإبداع بأنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على

الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية". ويرى عبد الحميد (1995) بأن جوهر الإبداع يتمثل في نشاط الإنسان الذي يتصف بالإبداع والتجديد، أي إحداث شيء جديد في صياغته النهائية، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل، ويوصف بالإبداع كل من الإنتاجات الأدبية والفنية والعلمية إذا توافرت لها صفة الجودة والكفاءة والملائمة.

٢٠٢٠٧.١ مفهوم الإبداع الإداري

يُعرّف الفضلي (٢٠٠٣، ص ٣٣٤) الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. بينما يرى القحطاني (٢٠٠٢، ص ٣٣٨) أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبداعية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. أمّا حمود (2002، ص ٢٠٤) فيعرّف الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أُنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ومن هنا يتضح بأن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقاً ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة"

ويعرف أبو فارس (١٩٩٠، ص ٢٢) الأداء الإداري المبدع بأنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل . " وهذا يعني أن الإبداع الإداري عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة: العنصر الأول : يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني : فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث : يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل. "

وترى الباحثة هنا أن الإبداع الإداري يُعنى بالإبداع في العمل الإداري، بمعنى الإبداع لدى إدارات المؤسسات، هذا الإبداع الذي يعني إدارة تسعى للتواصل مع الجديد من الأفكار الإدارية والقيادية، لإيجاد بيئة عمل منتجة ومبدعة، وكأن الإبداع الإداري مُتطلب أساس لأية مؤسسة تهدف لأن تكون مؤسسة رائدة في ميدانها ولا تقبل أن تكون مقلدة وتابعة في كل شيء، والإداري المبدع هو الذي تظهر أمام رؤسائه ومروؤسيه إدارته المتميزة، وأساليبه المتطورة، وتبقى بصماته بعد أن يغادر منصبه الإداري.

٣.٧.١. أهمية الإبداع الإداري

إن الفروق الفردية أمر بدهي في كل زمان ومكان، فالقدرات العقلية تتفاوت بين أبناء البشر، لا بل بين أبناء الأم الواحدة والأب الواحد، فكان العباقرة وكان البلهاء، وكان ذوي التفكير المتوسط، بين هؤلاء وهؤلاء، فهذا خلق الله وهذا شأنه في الكون. وعلى الإنسان أن يستخدم عقله وتفكيره ولا يعطله مهما كانت قدراته العقلية، فكل من الإنجاز في هذه الدنيا نصيب.

والمبدعون هم أمل الأمم في الوصول إلى حلول لمشكلاتها، ومنها التربوية، فكانت النظريات والقوانين العلمية، وكانت الاختراعات التكنولوجية، وكانت الحلول لمشكلات الحرب والسلم، وتراكت المعرفة العلمية على مر السنين، وسيظل الباب مفتوحاً لمثل هذا حتى تقوم الساعة (عامر، ٢٠٠٥).

والإدارة ليست بعيدة عن هذا، فهي علم وفن، بحاجة إلى نظريات علمية تقود إلى تحسين العمل الإداري باستمرار، والإرتقاء بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والروح المعنوية المرتفعة في المؤسسة، لما لذلك من أثر واضح في تحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة، سواء أكانت صناعية تجارية، أم تربوية تعليمية.

وحسب رأي الباحثة فإن الإبداع الإداري هو من يقود إلى هذا كله، ففي ظل إدارة رسمية تأتي بقرار من أعلى، دونما التحقق من توفر معايير الإبداع لديها، فإن أي من عناصر الإدارة الناجحة لن يتحقق، بخلاف إدارة تم تعيينها وفق أسس ومعايير راعت معايير الإبداع وشروطه، فهذه هي التي تسعى جاهدة للإرتقاء بالمؤسسة وفق الإمكانيات والظروف، وتنقذها إن هي تعثرت.

ومن هنا جاءت أهمية الإبداع الإداري وضرورته في المؤسسات والتنظيمات، وهو في المؤسسات التربوية أكثر إلحاحاً وأشد ضرورة، لما للمؤسسات التربوية من أهمية على المستوى المجتمعي والوطني والقومي.

وقد اهتمت الأمم بالمُبدعين منذ القدم، حيث كانت الأمم تظهر إعجابها وتقديرها للأعمال التي قد يقوم بها بعض الأفراد والتي قد تستعصي على الكثيرين. وكان يجيء تقدير الأمم لهؤلاء المُبدعين لما في أفعالهم من أهمية في تقدّم هذه الأمم، وباعتبار الإبداع أداة أساسية لمساعدة الإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية والعالمية، سواء في أيام السلم أو الحرب (الهويدي، 2007).

٤.٧.١. أنواع الإبداع الإداري:

أشار الصيرفي(2003، ص١٤) إلى أنواع الإبداع الإداري، والتي حددها تايلور بخمسة أنواع وهي:

1. الإبداع التعبيري، وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
 2. الإبداع الفني، ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر سلعة، والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها .
 3. الاختراع، وهو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة.
 4. الإبداع المركب، وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
 5. الاستحداث، وهو استخدام شئ موجود فعلاً ولكنه يُطبَّق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.
- ويرى حريم(١٩٩٧) أنه يمكن تصنيف الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، وإبداع فني. فالإبداع الإداري يضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة. أما الإبداع الفني فيشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة.

٥.٧.١. مراحل الإبداع الإداري

لقد ذكر بعض الباحثين الاختلاف في وجهات النظر حول مراحل الإبداع الإداري بين قائل إنها أربع مراحل: (التهيؤ والإعداد، التجربة والاختبار، الإشراف، التشذيب والإنجاز). وآخر يرى أنها سبع مراحل وهي المراحل الأربعة السابقة مع إضافة (الرغبة) والتوسع في المراحل المذكورة، ويمكن تقسيم مراحل الإبداع الإداري إلى ست مراحل كالتالي، كما أشار إليها القاسمي (٢٠٠٢):

1. مرحلة التطور: البداية بفكرة جديدة إدارياً.
 2. مرحلة تكوين الفكرة: تصميم محتوى الفكرة الإدارية.
 3. مرحلة معالجة المشكلة: مواجهة معوقات الإبداع.
 4. مرحلة الحل: تحقق نجاح المشروع المستهدف.
 5. مرحلة التطوير: حاجة الإدارات والعقبات الإدارية والمالية المرافقة لها.
 6. مرحلة الاستخدام: تطبيق الفكرة الإبداعية واستعمالها.
- وهنا لا بد لنا أن نشير إلى احتياج المبدع أو قائده المباشر إلى فضيلة الصبر لتحقيق النتائج المرجوة من الفكرة الإبداعية وعدم الاستسلام للمعوقات النفسية والشخصية أو تلك الصادرة من بيئة العمل من المتكاسلين أو من المنافسين، فإن للإبداع ثمرة كبيرة لا ينالها إلا من صبر عليها وتمسك بفكرته الإبداعية من البداية حتى النهاية .

٦.٧.١. عناصر الإبداع:

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وعلى العكس من تعريف الإبداع الذي تباينت حوله آراء الباحثين بشكل كبير، فإن ذلك الاختلاف لم ينعكس على عناصر الإبداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أشار كل من الشمري (٢٠٠١)، وتوفيق (١٩٩٧)، حمود (٢٠٠٢) إلى وجود مجموعة من العناصر للإبداع منها:

أ - الإحساس بالمشكلة: والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها. وأهم ما في الأمر هنا هو رؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة .

ب - وفرة الأفكار: يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج - المرونة : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفًا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج مُعيّن، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات

ومشاركات تتسم باللامنطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعاً من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في انجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائماً بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل.

د - الأصالة : ونعني بها أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شئ جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده. وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد.

هـ - مواصلة الإتجاه : وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالإنابة طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

و - القدرة على التحليل : فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة، كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله. فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الإستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.

ي - المخاطرة : ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٧.٧.١. مقومات (عناصر) الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عناصره ومقوماته، أشار إليها العديد من ذوي الاختصاص في هذا المجال، ويمكن حصر مجموعة من العناصر في الآتي، وكما وردت عند كل من جروان (٢٠٠٤)، المهندي (٢٠٠١)، هلال (١٩٩٧)، وبلسك (Plsek, 1999):

١- التحسس للمشكلات: وهي قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لإبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.

٢- الطلاقة وتقسم إلى :

أ- الطلاقة الفكرية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ب- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

ج- طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

د- الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما .

٣- الأصالة (Originality): وهي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة: توسيع الاهتمام، وتقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف، وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة (أوكونور وماكدرموت ٢٠٠٤).

٤- المرونة (Flexibility): ويقصد بها النظر إلى مشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد.

وتصنّف المرونة إلى عدد من الأقسام، ومنها كما وردت عند الزهراني (٢٠٠٣، ص ٤٦):

أ- المرونة التلقائية أو العفوية (Spontaneous Flexibility): وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility): وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

٥- مواصلة الاتجاه نحو الهدف : وهو قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه

بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص.

ويتضح للباحثة مما سبق أن مرونة الأنظمة وإجراءات العمل تخلق مجال من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار، ويفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغييرات التي تقابلهم في أداء أعمالهم وبما يؤدي إلى نمو وازدهار المنظمة وبذلك يقدم كل فرد أفضل مجهوداته وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة، وبعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة مما يجهض الأفكار الإبداعية ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات والتطورات في بيئتها، حيث أن البيروقراطية والروتين والطابع الرسمي وتعدد المستويات الإدارية كلها عوامل تحبط رغبة الأفراد في المزيد من العطاء، وتحد من حريتهم في تعديل تلك الإجراءات بما يتفق مع المستجدات، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية تتسم بعدم المرونة والروتين الزائد بأنظمة وإجراءات العمل، مما يجعل الموظف يلتزم بهذه الأنظمة ولا يحاول الخروج عنها لإيجاد حلول جديدة .

٨.٧.١. خصائص المنظمة المُبدعة

يرى فريمانتل(٢٠٠٢) أن أكثر المنظمات إثارة تكون الإدارة المُبدعة في المقدّمة، وفرص الإبداع موجودة في كل وقت، وأن أي منظمة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقمع في النهاية مزيداً من النجاح.

فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي. وعليه يمكن تعريف المنظمة المُبدعة: بأنها كيان تنظيمي صُممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرهما، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، ويتحقق الإبداع من خلال تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها، والذي يتطلب جهداً تعاونياً بين أعضاء التنظيم كافة، فقد أشار ديسلر إلى أن تعيين أشخاص مُبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يظهر بالضرورة، لأن بعض المنظمات تقضي على الإبداع (نقتله) (ديسلر، ١٩٩٢، ص١٦٩). فالمنظمة المؤسسة هي جزء من عملية الإبداع الإداري، وليست القضية مرتبطة فقط بوجود العقول المُبدعة، بل في منظمة تستقطب هذه العقول، وتستفيد من إبداعاتها.

لذلك سعت العديد من الدراسات إلى معرفة القيم والسمات التي تميّز بيئة المنظمات المُبدعة، وقد أشار كل من العميان(2004)، وتوفيق(1998)، إلى بعض هذه السمات:

١. الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

٢. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المُبدعين وتوجيههم.

٣. الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

٤. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل، ويعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
 ٥. البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
 ٦. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين.
 ٧. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
 ٨. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمُبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
 ٩. تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع.
- ومن خلال استعراض بعض سمات المنظمات المُبدعة نجدها تعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية، كهدف من أهدافها، مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، والحد من المعوقات التي تواجهها انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع الإداري لها، فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.

ويذكر توفيق (٢٠٠٤) بعض الدراسات التي حددت السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :

- ١- توافر المتخصصين المهنيين .
- ٢- عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات .
- ٣- تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .

٤- العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .

٥- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٦- المشاركة في اتخاذ القرار .

٩.٧.١. السمات الشخصية للمُبدعين

عند علماء النفس تمثل السمة استعدادًا عامًا أو نزعة عامة، تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته. ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل لمحاولة تفسير السلوك الظاهري للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه، تكون مسئولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق فيه (عبد الفتاح، 1995).

وسمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، وتتسم بالدوام النسبي ويشارك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة. ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد أو متصل يمثل خط مستقيم، وتتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط (رشوان، 2002). وقد استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وترسخت لديهم قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم. وقد توصلت دراسات الإبداع إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين. ولكن يجب التنبيه إلى حقيقة هامة وهي استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته. صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعًا، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جميعها عند كل المبدعين، ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة

من حيث مجالات الإبداع العلمية والأدبية، بالإضافة إلى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعون الذي تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك. وكما ورد عند جروان (2004 ، ص109- 110) فقد وضع الباحثون من العوامل الشخصية والبيئية تصنيفات مختلفة لخصائص الأفراد المبدعين، ومن ذلك تصنيفها إلى خصائص جسمية، وخصائص انفعالية، وخصائص عقلية، وخصائص تكاملية . كما تدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق من الباحثين ومنها ما انفق عليه البعض واختلف البعض الآخر.

وتتمثل السمات الشخصية للمُبدعين في الملامح والخصائص الأساسية التالية(Sternberg,2002).

١- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة .

٢- لديهم تصميم وإرادة قوية .

٣- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .

٤- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .

٥- لا يخشون الفشل .

٦- لا يحبون الروتين .

٧- يبادرون .

٨- إيجابيون ومتفاؤلون .

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإداريون المبدعون، كما أشار إليها كل من القريوتي (1997)،
(الصرن، 2001):

- ١ - بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة. وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- ٢ - بالثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- ٣ - بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة والمشوشة.
- ٤ - بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- ٥ - بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.
- ٦ - بالاستقلالية الفردية. بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، وعليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في المؤسسة.

١٠.٧.١. الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري:

يرى قاسم (٢٠٠٠) أن هناك مجموعة من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري،

ومنها:

١- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ،كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

٢- الحرية : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ،وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

٣- الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

٤- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

٥- تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

٦- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترفع الإبداع .

١١.٧.١. مبادئ الإبداع:

هناك مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع والتي وضعها الكثير من الباحثين ومدراء الشركات والمنظمات العالمية حتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، حيث ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، ومنها:

1. إفراح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.

٢. إحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.

٣. التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية. الصفار (٢٠٠١).

٤. عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار: وذلك استنادًا إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية. (الصرن ٢٠٠١).

٥. تدوين كافة الأفكار: فالأفكار غالبًا ما تأتي في أوقات غير متوقعة، إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها (علي، ٢٠٠١).

٦. الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام : لذا فلا بد من البحث الدائم عن أجوبة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل (الحيزان، ٢٠٠٢).

١٢.٧.١. معوقات الإبداع الإداري

أ- المعوقات الشخصية

لقد أشار جروان (٢٠٠٤) إلى بعض المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى الفرد ومنها: الامتنال للمعايير السائدة في المجتمع، الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح واستعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك، نقص الوعي بحيثيات الوضع الراهن، والتفكير النمطي الذي لا يخرج عن المألوف، وأيضاً الخوف من المخاطرة، كما ذكر علي (٢٠٠١، ص ٧٣) : "حيث أن أغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم

للمشاكل بشكل خاطيء، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة".

ب- المعوقات التنظيمية

وأشار جروان (٢٠٠٤) أيضاً إلى بعض المعوقات التنظيمية والتي تتضمن: عدم وضوح أهداف المنظمة، المركزية والتسلط، الإفتقار إلى معايير موضوعية للأداء، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، نقص القيادات الفعالة المؤهلة، غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، الافتقار إلى العمل الجماعي.

ج - المعوقات الاجتماعية

وتتضمن كما ذكرها المغربي (١٩٩٥): العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وأيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

د - المعوقات البيئية

مثل: الضجيج ، عدم توفر المكان المناسب ، اكتظاظ المكان ، عدم تأييد الزملاء ،عدم توفر الدعم المادي (السرور، ٢٠٠٢).

وأشار هيجان (1999) إلى بعض معوقات الإبداع في المنظمات السعودية مرتبة حسب أهميتها:

1. الإفراط في مكافأة النجاح.
2. الإعتماد على الخبراء.
3. عدم شيوع جو المرح والتسلية.

4.الخوف من الفشل.

5.غياب جو الحرية.

6.التمسك بالأنماط المألوفة.

7.عدم وضوح الرؤية.

8.عدم التشجيع من المنظمة.

9.عدم مساندة العمل الجماعي.

10. غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

وقد أورد العريفي (٢٠٠٦) في دراسته معوقات الابداع الاداري بحسب المجالات التالية: القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل. أمّا في دراسة همشري (١٩٩٤) فقد وردت بعض معوقات الإبداع الإداري كما يلي: التغيير، الحوافز المادية والمعنوية، تكاليف العملية الإبداعية، معايير قياس الإبداع، القوانين والأنظمة.

وقد قسّم مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٣) معوقات الإبداع الإداري، الوارد عند بلواني (٢٠٠٨) في أربع مجموعات هي: معوقات عقلية، وانفعالية، ودافعية (الخوف والتردد)، وتنظيمية:

١- معوقات عقلية: وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، من حيث اتساع المدى والتنويع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات

صغرى، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وليس على اختبارها عملياً، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة. والانتقال إلى الاستنتاجات، دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

٢- معوقات انفعالية (الخوف والتردد): إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد، لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، واللوم من سلطة أعلى في حال فشل الفكرة الجديدة.

٣- معوقات دافعية: إن ممارسة المديرين للإبداع رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول.

٤- معوقات تنظيمية : إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركّز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم، وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المدرسة، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي، والرقابة المحكمة على أداء المديرين، خوفاً من الخروج عن المألوف،

وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل، ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المؤلف.

١٣.٧.١. تنمية الإبداع الإداري:

أشار الحيزان (٢٠٠٢) إلى أن بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت. وللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته، وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الشخصية الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظريتها وتعليماتها.

وترى الباحثة أن التدريب يلعب دوراً هاماً في تنمية القدرات الإبداعية، وفيما يلي بعض طرائق التدريب الذاتي التي يمكن للعاملين في المنظمات التربوية إتباعها لرفع مستوى قدراتهم الإبداعية:

١- العصف الذهني Brainstorming:

مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً لقربه للمعنى، فالعصف يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة، إذا ما سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل المشكلة، فإن الأفكار تتدفق دونما كابح، وبغض النظر عن مدى تحققها وهذا يجعل الأفراد يركزون على حل إحدى المشكلات دون إعطاء أهمية لقيمتها (الحيزان، ٢٠٠٢).

وأشار إبراهيم (٢٠٠٢) إلى المبادئ التي يعتمد عليها استخدام وسيلة العصف الذهني وهي:

أ - **تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:** وذلك لأن انتقاد الأفكار بعد بداية ظهورها قد يدفع الشخص إلى الخوف أو الاهتمام بالكيف أكثر من الحكم فيبطئ تفكيره وتخفض بالتالي نسبة الأفكار المبدعة لديه.

ب- **الكم يولد الكيف:** وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تالية لعدد من الأفكار الأقل أصالة.

٢ - **تأليف الأشتات:**

والمعنى الاصطلاحي لتأليف الأشتات عند جوردون كما أشار إليها جروان (٢٠٠٤، ص ٢٨٨) هو ربط عناصر مختلفة لا يوجد بينها علاقة ظاهرية، باستخدام فنون علم البيان وخاصة المجاز، وفنون علم المنطق وخاصة قياس التمثيل والتناظر، وفق إطار منهجي بهدف التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات. وتفسير ذلك أن الفرد يواجه صعوبة في معالجة بعض المشكلات لشعوره بقرينه الشديد منها، وعن طريق استخدام الاستعارة والتناظر بين ما هو غريب وما هو مألوف، يمكنه الحفاظ على المسافة الضرورية من أجل فهم أفضل للمشكلة والتقدم لإيجاد حل إبداعي لها .

أما الأساليب والأنشطة التي تعتمد عليها طريقة تأليف الأشتات فقد أشار إليها عبد الله (٢٠٠١) بالتالي:

1- **جعل ما هو غريب مألوفاً:** وذلك يمكن تحقيقه عن طريق ثلاث عمليات رئيسية هي: التحليل والتقييم والتمثيل، والتي تأخذ غالباً صورة بحث عن تصور عقلي يضم في إطاره هذا الشيء الغريب بحيث يوضع طبيعته ويساعد على تحليل عناصره.

2- **جعل ما هو مألوف غريباً:** وليس المقصود بهذا النشاط مجرد السعي إلى الغرابة، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم والأفكار والأشياء

3- تحليل العوامل المؤثرة:

ولقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

-تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.

-تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها ، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغائها.

4- التحليل المورفولوجي Morphological Analysis:

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة (أبريك، ٢٠٠٠).

5- أسلوب دلفاي Delphi:

عرفه روبنز الوارد عند الزهري (2002، ص ٥٠) بأنه أسلوب يقوم على سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ، لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين، ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفريغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات، إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة .

6- سكامبر: Scamper (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار):

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، مختصرة بكلمة انجليزية هي Scamper وتعني العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى "المعالجة الذكية" هو أخو الإبداع، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويلها (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢، ص ١٣١)

7- تداعي المعاني:

بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية. و لاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزًا أو كلمات أو أعدادًا أو ربما صورة ، وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير (هيجان ، ١٩٩٩ ، ص ٣٧٦).

ومما سبق ترى الباحثة ضرورة استخدام الأساليب التدريبية السابقة للوصول إلى أفكار إبداعية في المنظمات التعليمية، ذلك أن كثير من القيادات التربوية تحصر ذاتها في حدود ضيقة. لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة للوصول إلى أفكار وحلول إبداعية.

١٤.٧.١. دور المنظمات في تنمية الإبداع الإداري:

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف المحيطة التي تؤثر في هذه القدرات، فهناك مجموعة من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية، منها:

١- **تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة:** ويمتاز بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على

النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً للنقد البناء (النادي، ٢٠٠٠)

٢- **أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين،** وذلك لما يتيح التدريب للفرد من

تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد

والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره

(هيجان، 1999).

ويرى السرور (٢٠٠٢) أنه من المجالات التي يمكن التدريب عليها: اكتساب الوعي

والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية الإبداعية مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية

وتطوير القدرات الإبداعية التدريب على مهارات الإبداع والحفز الذهني وغيرها من البرامج

التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية.

٣- **إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب،** فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة

أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم

قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها (الصرن، ٢٠٠١).

ويرى عبد الله (٢٠٠١) أن عملية الإبداع والتطوير عملية تراكمية وتحتاج إلى استثمار مالي

وبشري، ومن ثم فإن الاستثمار في أعمال البحوث هو أساسي لإحداث عمليات إبداعية ذات

معنى .

٤- تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء، بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع المبدعين، ومن أهمها تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل (الزهري، ٢٠٠٢).

٥- الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم، المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقيد بالنظم والإجراءات النمطية (آل خليفة والربيعان، ٢٠٠٠).

٦ - تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر: إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي على بيئتها، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية (أبو بكر، ٢٠٠٢).

٧- تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع: فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ.

- إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين.

- العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة

ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.

- الانفتاح على المثيرات الثقافية، والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة قد تؤثر على

الأهداف التنظيمية والأداء. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٣).

١٥.٧.١ الإدارة المدرسية والإبداع الإداري

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة هو حجر الزاوية في مدرسته ومن خلال تعاونه مع العاملين في المدرسة، وجهاز التربية والتعليم، تتحدد ملامح الإدارة المدرسية في مدرسته. وتتفاوت الإدارات المدرسية في نمطها، وإدارتها، وعلاقتها مع المجتمع المحلي، وفهمها لطبيعة العملية التعليمية التعليمية، هذا التفاوت الذي يؤثر على الناتج التعليمي في نهاية المطاف. ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد إدارة لتسيير أمور المدرسة، والمحافظة على ما هو قائم داخل جدرانها، بل هي فعلاً إدارة نابضة بالحياة، إدارة تبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في الميدان التربوي، رغبة منها في تحسين العملية التعليمية التعليمية.

وإذا كان الأمر كذلك فهذا يعني بالضرورة أن تكون الإدارة المدرسية إدارة مبدعة، أو تبحث عن جوانب الإبداع دائماً، فلا يتصور أن نرتقي بالعملية التعليمية التعليمية في ظل إدارة مدرسية لا تنظر إلى المستقبل بمقدار ما تتمسك بالماضي لتسير على خطاه، وترفض التغيير في كل شيء، وتحارب الأفكار الجديدة دون النظر في صحتها، وتتمترس خلف حرفة الأنظمة والقوانين خوفاً من المجهول!

وعليه يمكن القول أن الإبداع الإداري لا بد أن يكون من متطلبات العمل للإدارة المدرسية، ومن المعايير الأساسية لاختيار مدير المدرسة، ليتمكن من طرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي قد

تظهر في يوم من الأيام، وهي كثيرة في البيئة المدرسية، سواء المتعلق منها بالتحصيل، أو الانضباط، أو بناء شخصية الطالب بشكل عام.

فكان لا بد أن يمتلك مدير المدرسة من السمات، وأن يقوم بممارسات إدارية تكون من مؤشرات الإبداع الإداري، وأن يُلاحظ مرؤوسوه ورؤساؤه هذه السمات وهذه الممارسات أثناء عمله الإداري، وأن تتجلى هذه الممارسات عندما يتطلب الأمر اقتراحات وأفكار إبداعية، لمواقف تستعصي على غالبية زملائه في المدرسة. ومن المؤشرات الدالة على الإبداع الإداري: قوة الشخصية والطلاقة اللفظية، بالإضافة إلى القدرات العقلية والإستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية، ومن تلك القدرات: الذكاء وما يشمله من قدرة مُتقدّمة على التصور واستشراف الأمور وعلى الفهم العميق والتحليل الشامل، وسرعة البديهة. أما المبادأة والإبداع فتتعلق بميل واستعداد داخلي يدفع المدير إلى القيام بالعمل وإنجازه قبل غيره، وإلى تقديم المقترحات والأفكار، وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمات المختلفة، وإلى المثابرة والأخذ بالعزيمة (عابدين، 2001).

وبحسب الدراسة التي قام بها العريفي (٢٠٠٦) فقد حدد مجالات واقع الإبداع في المؤسسة في: البيئة، الطلبة، الأساتذة، نوعية الأفكار، المواد التعليمية، العلاقات بين الأساتذة والطلبة. أما السميري (٢٠٠٣) فقد تناول مجالات: الدوافع، التغيير، العمل الجماعي، توفر المعلومات، أهداف المنظمات العامة، الموظفون، الحوافز، الإدارة. وفي دراسة اللخاوي (٢٠٠٨) وردت مجالات واقع الإبداع كالتالي: التخطيط للتدريس، تنفيذ الدرس، المنهاج، إدارة الصف، التقويم.

وترى الباحثة من خلال ما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال معرفة عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعدُّ تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي

الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للمُبدعين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ إن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

٨.١. محددات الدراسة

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009-2010.

الحدود البشرية: معلمي مدارس محافظة بيت لحم الحكومية والوكالة والخاصة.

الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.

الحدود المفاهيمية: تتحدد هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم التي تم تعريفها من خلالها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة مخامرة والدهان (1987) إلى معرفة العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة الأردنية، وقد تم تصميم استبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (223) فرداً من العاملين في 40 شركة مساهمة في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن العاملين في الشركات الأردنية يرون بشكل عام أن شركاتهم تشجع الإبداع لدى العاملين فيها طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية وأنظمتها ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين لديها.

2. إن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملاً معيقاً للإبداع.

3. إن الإبداع في الشركات الأردنية لا يتعارض مع العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.

4. يرى العاملون بأن إدارة شركاتهم لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية للإبداع لدى العاملين فيها إن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع عند العاملين هي الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين.

5. إن هناك مؤثرات إيجابية تشجع الإبداع لدى العاملين من وجهة نظرهم وهي:

- وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع من جهات محددة ومسئولة في التنظيم الإداري.
 - وجود نوعية من الرؤساء تشجع الإبداع وتبعث روح التنافس بين العاملين.
 - تشجيع الاتصال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.
- وفي دراسة قام بها **المسيليم وزينل (1992)** حاولت التعرف على أهم معوقات الأنشطة الإبداعية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت. ولتحقيق هذا الغرض أعد الباحثان استبانة احتوت على أربعة مجالات توقع الباحثان أنها تشكل أهم المعوقات، وطُبِّقت الاستبانة على عينة من النظار والناظرات يمثلون المناطق التعليمية الخمس في دولة الكويت.

بيّنت النتائج أن هناك اتفاق ذو دلالة عالية بين أفراد العينة على ما طرحه الدراسة من معوقات أمام الأنشطة الإبداعية في مدارس التعليم الثانوي. وقد تحددت هذه المعوقات في المجالات الأربعة التالية:

المعلمون وإعدادهم المهني، الطلاب والبيئة المدرسية، قوة وصلاحيات إدارة المدرسة، والمنهج المدرسي.

أمّا دراسة **صقر (1993)** فقد اهتمت بمعرفة معوقات التفكير والسلوك الإبداعي لدى المديرين، من خلال عينة مؤلفة من (98) مديراً يعملون في الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها بجمهورية

مصر العربية، وحددت الدراسة المعوقات تبعاً لثلاث مجموعات هي: المعوقات النابعة من الفرد، والمعوقات النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة، والمعوقات النابعة من البيئة الخارجية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطيه عكسية ذات دلالة معنوية بين المعوقات النابعة من الفرد وبين سمات الدافعية للابتكار لدى المديرين في عينة الدراسة.

- عدم وجود أي علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المعوقات من داخل المنظمة وبين القدرات والسمات الدافعية للتفكير لدى المديرين في عينة الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين بعض المعوقات من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الابتكاري، والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين في عينة الدراسة.

كما سعت دراسة همشري(1994) للتعرف إلى معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن، وشملت جميع العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن وعددهم (١١٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات الإبداع كما يراها أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

1 . مقاومة التغيير والذي يتعلق بمدى اقتناع الإدارة بضرورة تغيير نمط وأسلوب العمل التقليدي في المكتبة وابتكار أساليب جديدة كنتيجة حتمية للتغيرات والمستجدات الحديثة.

2 . قلة الحوافز المادية والمعنوية، حيث تعتبر الحوافز المادية والمعنوية احد عوامل الدافعية الخارجية للأفراد لاقتراح الأفكار الإبداعية في العمل.

3 . ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية والذي يحد من قدرة الإدارة على تبني وتنفيذ الأفكار والمشاريع الإبداعية، الأمر الذي يجعل الأفراد يفكرون كثيرا بالتكاليف المالية قبل اقتراحهم لأي أفكار أو أساليب إبداعية في العمل.

4 . عدم توافر معايير واضحة لقياس الإبداع تتسم بالموضوعية ومراعاة الفروق بين الأفراد، الأمر الذي يثبط عزائم الأفراد، ويؤدي إلى غياب المناخ المشجع للإبداع.

5 . الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة في المؤسسات الأردنية والذي يحد من قدرة الأفراد على تقديم واقتراح الأفكار الإبداعية.

أما ذياب وآخرون (1995) فقد أجرى دراسة بعنوان: التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، واعتمدت هذه الدراسة على أربعة متغيرات أساسية، وحاولت أن تختبر العلاقة بينها وهذه المتغيرات هي : فلسفة الإدارة (تقليدية إنسانية)، والسلوك القيادي (الاهتمام بالإنتاج، الاهتمام بالعاملين)، التركيب التنظيمي ، الرسمية والمعيارية، المركزية والإبداع التنظيمي (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، و القدرة على التغيير، روح المجازفة سعة الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع). وبهدف اختيار فرضيات البحث تم إختيار عينة مكون من (14) منظمة ذات طبيعة عمل وأهداف مختلفة تعمل جميعها في بغداد، وقد وزعت (150) استبانة على عينة عشوائية من مديري الإدارة العليا في المنظمات أعلاه. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-ارتفاع مستوى الإبداع في المنظمات ذات الفلسفة الإنسانية مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة التقليدية.

-إن زيادة اهتمام المديرين بالعاملين يقود إلى ارتفاع مستوى الإبداع.

-إن الارتفاع في درجة المركزية يؤدي إلى ارتفاع مستوى جميع متغيرات الإبداع التنظيمي.

-إن مستوى الإبداع يتأثر جزئياً بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي.

وأجرى هيجان (1999) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من 674 فرداً من المديرين ومن في مستواهم من المشرفين والإداريين في الوزارات والمؤسسات العامة الحكومية المستقلة وشبه المستقلة. استخدم فيها المنهج الوصفي، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ لتشجيع الإبداع وتعزيزه على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى العاملين والمديرين، كما ان ترتيب معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية جاء على النحو الآتي:

الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة، وضعف وضوح الرؤية، وقلة التشجيع من المنظمة، وضعف مساندة العمل الجماعي، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وان هذه المعوقات تتوافر في المنظمات السعودية باستثناء غياب الدوافع الداخلية للإبداع. وأوضحت النتائج أن تخصص المديرين في المنظمات لا يؤثر على زيادة معدلات الإبداع أو تقليلها، وعلى توجههم نحو الإبداع في المنظمات السعودية.

كما هدفت دراسة الجديتاوي (2002) التعرف إلى آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن (إربد، والمفرق، وعجلون، وجرش) عن مدى توافر محفزات الإبداع (النمط الإداري والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع، والمشرف، والحرية، والاعتراف، والتحدي)، ومعوقات الإبداع ومدى توافر خصائص الإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين في ذلك القطاع ممن يشغلون وظائف (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (441) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي كانت متوسطة.

- إن درجة توفر معوقات الإبداع في القطاع الحكومي كانت متوسطة.

- يرى أفراد الدراسة أن خصائص الإبداع الإداري لدى المديرين أكثر منها لدى مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام.

وحاولت دراسة **العدواني (2002)** التعرف إلى مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لديهم. شملت عينة الدراسة (100) مديراً ومديرة من كافة محافظات الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث مقياس ما مستوى إبداعيتك؟ (How creative are you)، وهو من إعداد مركز برنستون للبحث والإبداع والذي قامت بترجمته وتطويره السرور (1995). وقد توصل الباحث إلى أن (25 %) من أفراد عينة الدراسة هم في فئة غير مبدع، و(١٨ %) من عينة الدراسة من فئة دون المعدل، بينما وجد أن (٥٧ %) من عينة الدراسة وهي الغالبية العظمى في فئة عند المعدل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

وقد حاول **السميري (2003)** من خلال دراسته التعرف إلى العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات العامة والتي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (343) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جده، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم

توفر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل، تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع، كما أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.

وقام **الحرمي (2003)** بدراسة هدفت الوقوف على مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بها، وكذلك التعرف إلى درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالإبداع عامة، والإبداع الإداري بصفة خاصة، بجانب القيام بدراسة ميدانية تمثلت أدواتها في الاستبانة. وتألّفت 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. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة.

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، حيث حصل بعدا المعوقات البيئية، والمعوقات التنظيمية على تقدير مرتفع، بينما جاء بعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط.

أما دراسة **الصرايرة (2003)** وهي بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية في الأردن (شركتي البوتاس والفوسفات)، فقد بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع، وتتمثل

متغيرات الثقافة بـ (ثقافة الدور، والقوة، والمهمة، والشخصية) في حيث شمل متغير الإبداع: حل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. وتكونت عينة الدراسة من (67) فردا في شركة البوتاس و (45) فردا في شركة الفوسفات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- نمط الثقافة الشخصية هو السائد في منظمات عينة الدراسة، وجاء نمط القوة بالدرجة الثانية وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث وهما اقل توافقا مع الإبداع لأنها غير سائدة.

- متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات واضحين بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين ثقافة القوة والقدرة على حل المشكلات وكذلك ثقافة الدور والمهمة من حيث لم تكن ثقافة الشخصية معنوية معه.

- أن التوافق بين الثقافة والإبداع متدني بسبب أن الثقافة السائدة هي الشخصية والقوة التي تثبط الإبداع، على عكس ثقافة الدور والمهمة التي تزيد الإبداع.

وهدفت دراسة العوفي (2005) التعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، والتعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها ، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد، فيستخدم الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل فرد، أيضا أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية

إدارية جيدة و كشفت أن هناك بعض الأدوار التي يرى مجتمع الدراسة أنها لا تمارس إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة لكن هذا لم يؤثر على النتيجة العامة سلبيًا ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية .

وسعت دراسة **النفيعي (2005)** التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وتم تطبيق الدراسة على (384) موظفًا من موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل أو معوقات للإبداع، تتمثل في ضعف التشجيع والتحفيز، ضعف السمات الشخصية والنفسية، القيادة الإدارية غير الفعالة، عدم المرونة الإدارية، عدم وجود الوقت للتفكير الإبداعي، وعلاقات الموظف في العمل، كما تبين أنه كلما زاد المؤهل العلمي كلما قل تأثير ضعف السمات الشخصية النفسية، والقيادات الإدارية غير الفعالة كأحد الأسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية ، كما اتضح أنه كلما زادت المرتبة الوظيفية كلما قل تأثير ضعف التشجيع والتحفيز وقل تأثير عدم المرونة الإدارية، وكلما زادت سنوات الخبرة كلما قل تأثير قلة الوقت للتفكير الإبداعي .

وأجرى **الشمائل (2006)** دراسة هدفت الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. واشتملت عينة الدراسة على (١٣٠) مديراً ومديرة، و (٦٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية خلال العام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦). ولجمع بيانات الدراسة، تم استخدام أداتين: الأولى: استبانة الأنماط الإدارية الأربعة، والثانية: استبانة السلوك الإبداعي، واللتين طورهما الباحثان. وقد تم

التحقق من صدق الأداتين، كما تم التحقق من ثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الخير الذي جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة α (≥ 0.05) بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

وهدفت دراسة الطهراوي (2006) التعرف إلى واقع الإبداع لدى الأستاذ الجامعي، حيث قام الباحث بإجراء مقابلة مع عينة تتكون من عشرين أستاذاً جامعياً (18 ذكور، 2 إناث) من حملة شهادة الدكتوراه في التخصصات المختلفة في الجامعة الإسلامية بغزة، خلال الفصل الثاني من العام 2006. وتم استيضاح بعض النقاط حول الإبداع الإبداعي، ثم قام الباحث بتحليل الإجابات تحليلاً نوعياً في أغلبها، ولم يتم التركيز على الجانب الكمي كثيراً، لصغر عينة الدراسة، والحاجة إلى تناول موضوع هذه الدراسة بشكل أكثر عمقاً وشمولاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أفراد العينة يشجعون الإبداع عند الطلبة، وأنهم يمارسون ذلك أحياناً .

كما هدفت دراسة الفرا (2007) التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. حيث تم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الذين يحملون المسمى الوظيفي الذي يتراوح بين نائب وزير، ورئيس قسم. وكان هناك العديد من المتغيرات التي استخدمت كمؤشرات لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الإبداع، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الإبداع واتخاذ قرارات حكيمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات وقد بلغ حجم العينة 400 شخصاً من العاملين في الوزارات الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية، إلا أن هناك تعطيل لانسباب الأفكار، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل، ولا يشجع المدراء في الوزارات الفلسطينية الاتصال المباشر مع المرؤوسين، كما أن الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات المناسبة.

أوصت الدراسة ببناء ثقافة مشجعة للإبداع عبر إيجاد إستراتيجية طويلة الأجل للتعليم والتدريب، كما أن هناك حاجة لتطوير التشريعات والأنظمة الداخلية للوزارات، وهناك حاجة لمزيد من التفويض وتعزيز مكانة العاملين في الوزارات.

أما دراسة بلواني (2008) فقد هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 86.7%، ومجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة 75%، ومجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان بنسبة 70.4%، ومجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة 70.4%. أما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع فكان متوسطاً بنسبة 68.1%.

- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وأوردت الباحثة عدداً من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

وهدفـت دراسة الليثي (2008) إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري، و درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية (الأساسية) بالعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، وعددهم 115مديراً. ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة:

1- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

2- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

6- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري. ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

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.

أما دراسة اللخاوي (٢٠٠٨) فقد هدفت للتعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره، كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإبداع الجماعي لدى معلميه. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعام الدراسي (٢٠٠٧/ ٢٠٠٨) وعددهم (٢٧٤٢) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- بلغ متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط

للتدريس (65.66 %) ، تنفيذ الدروس (69.01 %) ، المنهاج (65.97 %) ، إدارة الصف (70.03 %) ، التقويم (68.4 %) ، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (67.81 %).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس – تنفيذ الدرس – المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة، حول مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم.

- عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

- اقتراح تصور لتعزيز دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم، من خلال النتائج، والدراسات السابقة، والإطار النظري، ليمثل مرجعاً و دليلاً يسترشدون به.

وأجرى **الحويلة (2009)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (23) فقرة.

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي كبيرة من وجهة نظر المديرين، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة الجعبري (2010) التعرف إلى دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، دراسة تطبيقية على كهرباء الخليل وقد تكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً والتي مثلت جميع موظفي كهرباء الخليل، وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الاستبانات (131) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي كهرباء الخليل كان كبيراً جداً وكان مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتغززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61,9 %).
- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة و بنسبة (78,57 %) وكانت علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة قليلة وبنسبة 58 %.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، تعزى إلى متغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)، في دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، كهرباء الخليل تعزى إلى متغيرات (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ومن أهم توصيات الباحث ما يلي:

العمل على وضع نظام فاعل للحوافز المادية والمعنوية لموظفي كهرباء الخليل، وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب .

إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه و التأكيد على الإدارة العليا و مدراء كهرباء الخليل العمل على مراعاة حاجات الموظفين العملية و الاجتماعية، و محاولة حلها لما لذلك من نتائج ايجابية على أدائهم وصولاً للأداء الإبداعي.

2.2 الدراسات الأجنبية

أجرى دودل (Dowdle, 1981) دراسة هدفت التعرف إلى آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما بالمهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون بالطرق الإبداعية، وكذلك التعرف إلى المعلومات والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم بما فيها الإبداع الإداري، واستعان الباحث باستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما، بلغت (150) مديراً ومديرة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين آراء مديري هذه المدارس فيما يتعلق بالمهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون تعزى إلى متغير الجنس.

كما هدفت دراسة أمابل وسنس باغ (Amabel & Sins Bag, 1992) إلى تحديد معايير الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا الأسترالية، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتناولت الدراسة معايير الإبداع الإداري، العقلية والانفعالية (الخوف والتردد).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من معايير الإبداع الإداري في المنظمات: عدم توافر المكافآت الملائمة للإبداع، وغياب جو الحرية ودعم الإبداع.

وهدفت دراسة سكوت (Scott, 1994) تطوير واختبار نموذج للسلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذه النموذج ناتج من أربعة أنظمة متداخلة؛ وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع. وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع المديرين والعاملين. وبناء على ذلك تم تصميم نموذج السلوك الإبداعي، حيث تضمن هذا النموذج مجموعة من القضايا التي اعتبرها الباحث من مكونات السلوك الإبداعي في المنظمات:

- القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة والأسلوب النظامي لحل المشكلات، ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

- نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.

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

- توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشكلات يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي.
- وحاولت دراسة سكموك (Schmook, 1996) تحديد مفاهيم مدراء المدارس للممارسات القيادية والملاح الإبداعية للمديرين . وطبقت الدراسة على مجموعة شملت (20) فرداً من مديري المدارس و (172) من المدرسين في مدارس مختارة من (١٧) منطقة تعليمية بفلوريدا - الولايات المتحدة الأمريكية . وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالمدارس المستهدفة وتقييم الممارسات القيادية، وتقييم مفاهيم المديرين والمدرسين لإبداع المدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المستهدفة أوضحوا خمسة من الممارسات القيادية المتعلقة بإبداع المدير، تمثلت في: مواجهة العملية، واستيحاء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي. كما أن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية للمديرين الثمانية المتمثلة في: حب العمل، والاستقلالية، والأصالة، والمرونة، والمصالح العريضة، وتحديد الهدف، والذكاء والإبداع، والدافعية.
- وتمثلت أهداف دراسة إيكفال (Ekvall, 1996) في تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. وقد تم تطبيق هذه الاستبانة في عدة دراسات الأولى في السويد خلال الثمانينات، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي يقال إنها ابتكارية في المنتجات والخدمات والوسائل والسياسات لا بد وأن يختلف مناخها عن المؤسسات التي تعتمد النزوع إلى المحافظة والتي تكون عن غير وعي بعيدة عن ركب المؤسسات الآخذة في التطور. والثانية طبقت فيها الاستبانة على ثلاثة فروع تابعة لشركات عملاقة؛ الأولى سويدية، والثانية ألمانية والثالثة إسبانية، وتم تمثيل كل فئات الموظفين في العينة، وأشارت النتائج إلى أن:
- المناخ من أهم المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.

- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبداعية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهامًا إيجابيًا كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.

وهدفت دراسة أمابيلي وآخرون (Amabile and others ، 1996) إلى تقييم صحيح لأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما، والتي قد تؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية. وقد تم إجراء الدراسة على شركة High Tech Electronics International وهي شركة أمريكية يعمل بها حوالي 30,000 موظف. وقد خلصت الدراسة إلى أن تشجيع انتشار وتطوير الأفكار الجديدة يعمل وفقًا لثلاثة مستويات رئيسية داخل المؤسسات، في مقدمتها التشجيع على نطاق المؤسسة وهو الأكثر انتشارًا ويليه التشجيع الإشرافي وتشجيع مجموعة العمل، وذلك كما يلي:

التشجيع على نطاق المؤسسة، مثل:

1. التشجيع على تحمل الخطر ونشر الأفكار: فالأفراد يصبحوا أكثر قابلية إذا ما تهيأت لهم الظروف المناسبة لذلك.

2. التقييم المنصف والداعم للأفكار الجديدة: فقد تبين أن التقييم الذي يحمل لهجة انتقادية حادة أو نوعًا من التهديد يضر بالإبداع، بخلاف التقييم الداعم والتثقيفي الذي يؤدي إلى تعزيز وضعًا بناء للإبداع.

3. المكافأة والاهتمام الخاص بالإبداع.

4. وأخيرًا أن يتم اتخاذ القرار داخل المؤسسة على أساس المشاركة.

التشجيع الإشرافي، مثل:

1. إيضاح الهدف.

2. التعامل الحر بين المشرف والمرؤوسين.

3. الدعم الإشرافي لعمل وأفكار الفريق.

تشجيع مجموعة العمل: تشجيع الإبداع يمكن أن يتم داخل مجموعة العمل نفسها، من خلال التنوع في خلفيات أعضاء الفريق والانفتاح المتبادل على الأفكار والتحدى البناء والالتزام المشترك بالمشروع.

وهدفت دراسة فونتس (Fuentes, 1996) التعرف على واقع القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم من أجل تنمية الإبداع والتغيير، وبالتالي تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، حيث تم تطبيق برنامج خاص على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (500) فرداً بولاية أركنساس، وتكساس، ولويسيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، وأستخدم فيها المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات. وأشارت نتائج 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.

أما دراسة جيزيكي (Jezycki, 1997) فقد هدفت إلى بحث الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي في مدينة سان فرانسيسكو، وقد استخدمت الدراسة الاستبيانات لقياس الجوانب الخاصة بسلوك القائد. كما استخدمت آلية الإبداع المتجدد لقياس النمط الإبداعي، حيث تم وضع الأفراد ضمن سلسلة عناصر متجانسة والتي تبين درجة التعليم التي يفضلونها لمواجهة القرارات، ومن ثم تصنيفهم إلى عناصر ابتكار أو تكيف بناء على النتائج التي يحرزونها. وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (95,4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96) وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.

- أن مديري المدارس يمثلون مركز الاهتمام فيما يتعلق بالنمط التعليمي وفعالية الدور الذي ينتظر أن تنهض به المدارس.

- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

وقد هدفت دراسة ماكفادزين (Mcfadzean، 1998) إلى استكشاف الأساليب التي تعمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المنظمات في المملكة المتحدة - بريطانيا، وعرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشكلات بطريقة إبداعية مختلفة، والتي يمكن أن تستخدم مع أنواع مختلفة من المجموعات. واستخدمت هذه الدراسة منظوراً عقلياً يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسع من قدرتها الإبداعية، عن طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المنظمة، وعن طريق حل المشكلات الجماعية بطرق إبداعية. وقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:

- أن المناخ والثقافة السائدة داخل المؤسسة يجب أن يكون دافعاً لتشجيع التفكير الإبداعي من قبل الشركة ويتحقق ذلك من خلال توفير الأمان اللازم للمشاركة حيث أن تشجيع الموظفين على التفكير بصورة إبداعية يتم فقط عند تفاديهم لمخاوف العقاب، وتشجيع المفكرين الإبداعيين على التأمل في المستقبل وتصور الوضع الذي يتطلعون إليه خلال فترة خمس أو عشر سنوات، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإيجاد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

- أن أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية تساهم في تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة، ويتم تطويرها في حلول عملية.

وفي دراسة واسرشتاين وكلين (Wasserstein and Klein، 2000) حيث أجريت في (إسرائيل)، وهدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس تحقيقاً لمبدأ

الإبداع المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (20) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات فردية مع المديرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من مظاهر إبداع المديرين الاهتمام بالقضايا والمواضيع المرتبطة بالكادر التعليمي وأن المديرين يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحقيق ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

أما دراسة غوتام (Gautam, 2001) فقد هدفت التعرف إلى تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعوقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جومر بهرو في ماليزيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تجديد نوع الحلول التي يُسعى إليها ومداها وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وبيان ادوار مختلفة وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت.

كما أوضحت الدراسة أن من معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا، لو) ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة ومقاومة الأفكار الجديدة.

وبينت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول والملائمة للهدف.

كما أجريت دراسة بيل (Bill, 2001) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى الكشف عن استقلالية مدير المدرسة، وإبداعه وكيفية توظيفه له. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين، طبقت عليهم استبانة، توزعت على مجالات هي: توظيف المعلمين، ووضع الموازنات، والتدريس، والمناهج. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إبداع المديرين يظهر بشكل واضح في وضع الموازنات، وأساليب توظيف المعلمين.

وهدفت دراسة ترويمان (Toremén, 2003) التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها مديرو المدارس لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وتقويم الانجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع.

وإن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الايجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

كما أجرى اومبيلي (Ombilee, 2004) دراسة في الإكوادور، هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل ايجابي، أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. وقد تم إجراء (38) مقابلة مع مديري المدارس. وأظهرت الدراسة أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الايجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، إضافة إلى توافر الموارد المطلوبة للمدير. في حين أن البيروقراطية، والمركزية هما من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع الإداري لدى المديرين.

وفي دراسة قامت بها أمابل وآخرون (Amabile & others, 2005) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "التأثير والإبداع في العمل"، فقد هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإبداع في المنظمات، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من العوامل ذات تأثير ايجابي على الإبداع منها: شعور الأفراد بحرية التصرف، واهتمام ودعم الإدارة لهم وتشجيعها للأفكار الجديدة، وإدارتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وتوفير الوقت الكافي والموارد المطلوبة، وكذلك الرغبة في التحدي والمنافسة في تحقيق الانجازات المتميزة، بالإضافة إلى الخصائص المتعلقة بالمنظمة نفسها مثل: مناخ العمل السائد، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها أو فشلها. أما العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع فمنها: مناخ العمل الذي يفتقر إلى التعاون وعدم الاهتمام بالإبداع ومكافأته، وبعض القيود التي يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذي يقوم به، وعدم دعم المنظمة واهتمامها، والإدارة الضعيفة، وعدم ملائمة وعدالة أسلوب

التقييم، وعدم كفاية الموارد، وضغط الوقت، وعدم الرغبة في التغيير والمخاطرة، وعلاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون.

وأجرى (Salih, 2006) دراسة في الأردن بعنوان "قيادة المدير والإبداع: دراسة على مديري المدارس الإسلامية في الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص واقع ممارسات القيادة وسمات الإبداع لمديري المدارس الإسلامية في الأردن، شارك في الدراسة (٧٠) مديراً و (٨٨٩) معلماً من المدارس الإسلامية في الأردن، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس الإسلامية صنفوا أنفسهم أعلى من معلمهم على جميع مستويات ممارسات القيادة وسمات الإبداع. كما أن المعلمات الإناث أيدن ممارسات القيادة لصالح مدرائهن أكثر من المعلمين الذكور. وكشفت نتيجة الدراسة أيضاً أن العمر هو عامل في تحديد الفائدة حيث أن المدراء صغيري السن ميزوا أنفسهم بتمتعهم بمجموعة واسعة من الفوائد مقارنة بالمدراء الأكبر سناً منهم.

3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، وتتوعدت في أهدافها، وطرق جمع بياناتها، ومجتمعاتها، وتحليلها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ:

1. تناولت بعض الدراسات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس مثل دراسة (الحرمي، 2003)، و (العدواني، 2002)، و (الجديتاوي، 2002)، و (الليثي، 2008)، و (الحويلة، 2009)، و (Schmook, 1996).

2. تناولت بعض الدراسات معوقات الإبداع الإداري لدى المديرين مثل دراسة (المسيليم و زينل، 1992)، و (صقر، 1993)، و (همشري، 1994)، و (هيجان، 1999)، و (الجديتاوي، 2002)، و (الحرمي، 2003)، و (السميري، 2003)، و (النفيعي، 2005)، و (Amabile, 2005)، و (Amabel & Sins Bag, 1992) و (Gautam, 2001).

3. ربطت بعض الدراسات بين الإبداع الإداري ومفاهيم وقيم أخرى مثل الثقافة التنظيمية كما في دراسة (الصرايرة، 2003) و (الليثي، 2008)، و (Toremen, 2003).

وبين الإبداع الإداري والتعامل مع الأزمات كما في دراسة (العوفي، 2005)، والإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي كما في دراسة (الجعبري، 2010)، والإبداع الإداري وسلوك القائد كما في دراسة (Jezycki, 1997).

4. قامت بعض الدراسات بالكشف عن استراتيجيات تحقيق الإبداع لدى مديري المدارس كما جاء في دراسة (Wasserstein and Klein, 2000)، و (Gautam, 2001)، و (Bill, 2001)، و (Toremen, 2003).

5. قامت بعض الدراسات ببناء نماذج مقترحة لقياس الإبداع الإداري وتطويره كما جاء في دراسة (Scott, 1994)، و (Ekvall, 1996)، و (Mcfadzean, 1998). وجاءت هذه الدراسة، والتي تعد من الدراسات الرائدة في فلسطين، للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، كون المعلمين هم الفئة الأقرب لمدراءهم ومن خلال احتكاكهم واتصالهم بهم بشكل مباشر ويومي يدركون واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته بشكل واضح والتي من الضروري التعرّف عليها لكي يتم تطوير هذا الواقع، وتلافي الأمور السلبية، ليتم بالنهاية العمل على إحداث تطوير في واقع الإبداع الإداري، وبالتالي تحسين الأداء الإداري والذي ينعكس بدوره على تحسين العملية التعليمية لإخراج جيل مُبدع من الأبناء في المجتمع. كما أن أداة هذه الدراسة انفردت في مجال مهم من مجالات الإبداع الإداري، ألا وهو مجال السمات، كون السمات مكون أساس من مكونات الإبداع الإداري لدى المديرين، فكان لا بد من التعرف إلى مستوى هذا المكون لدى المديرين كما يراه المعلمون.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات وكذلك صدقها وثباتها، كما يتناول إجراءات تطبيقها ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث يُلائم طبيعة هذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم (الحكومية والخاصة والوكالة)، للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددهم (٢٢٦٦) معلماً ومعلمة، يعملون في (166) مدرسة: (١١٧) حكومة، (٤٢) خاصة و(٧ وكالة)، حسب إحصائيات مكتب التربية والتعليم في

محافظة بيت لحم، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة على المدرسة.

جدول (١.٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

المتغير	مستويات المتغير	العدد
جهة الإشراف على المدرسة	وكالة	١٣٧
	حكومة	١٥٣٨
	خاصة	٥٩١
الجنس	ذكر	٨٤٧
	أنثى	١٤١٩

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٥٠) معلماً ومعلمة، يعملون في (٢٣) مدرسة: (٦) مدارس خاصة، ومدرستين وكالة، و(١٥) مدرسة حكومية، تم اختيارها عشوائياً، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عنقودي، حيث مثلت المدرسة وحدة (عنقود) العينة، هذا بعد أن تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب متغيرات: الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المدرسة، والمرحلة التعليمية، ملحق رقم (١). وتم توزيع الاستبانات على جميع المعلمين في المدارس التي شكلت عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (٤٥١) استبانة، وتمثل ما نسبته (١٩.٩ %) من مجتمع الدراسة. ويوضح جدول (٢.٣) خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول (٢.٣): خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
7	الجنس		
	36.3	161	ذكر
	63.7	283	أنثى
—	سنوات الخبرة		
	45.9	207	أقل من 10 سنوات
	34.6	156	من 10-20 سنوات
	19.5	88	أكثر من 20 سنة
2	المؤهل العلمي		
	13.8	62	دبلوم
	70.8	318	بكالوريوس فقط
	15.4	69	أعلى من بكالوريوس
22	التخصص		
	66.0	283	علوم إنسانية
	34.0	146	علوم طبيعية
3	جنس المدرسة		

	33.9	152	ذكور
	43.1	193	إناث
	23.0	103	مختلطة
1	المرحلة التعليمية		
	29.6	133	أساسية
	70.4	317	ثانوية
1	جهة الاشراف على المدرسة		
	7.8	35	وكالة
	63.6	286	حكومة
	28.7	129	خاصة

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها أداة الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة، حيث قامت بالإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الاستبانة: كدراسة العريفي(2006)، ودراسة الحويلة(2009).

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مجالين، المجال الأول: ويشمل الممارسات والسمات ويشمل (٣١) فقرة، والمجال الثاني: المعوقات، ويشمل (٢٠) فقرة، ويبين الملحق رقم(٢) الاستبانة في صورتها الأولية .

1.5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، من أعضاء هيئات التدريس في كل من جامعة القدس، وجامعة بيت لحم، ومكتب التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، وعددهم (22) محكماً، ملحق (٣)، وذلك من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة، ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يرويه مناسباً، لتصبح الأداة بدرجة من الصدق مقبولة تربوياً.

وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المشار إليها من المحكمين، والتي أجمع عليها أكثر من 70% منهم، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كالآتي، ملحق رقم (٤):

القسم الأول: بيانات عامة عن المستجيب، وتشمل: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، التخصص، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، وجهة الإشراف على المدرسة.

القسم الثاني: : مجالات الاستبانة وفقراتها ويشمل:

- **المجال الأول:** ويتناول واقع الإبداع الإداري، ويشمل: الممارسات، والسمات، حيث تم إضافة فقرة إلى الممارسات، ليصبح مجموع فقرات هذا الجانب (22) فقرة. أمّا السمات فقد تم إضافة فقرة، ليصبح مجموع فقرات هذا الجانب (١١) فقرات، كما تم إجراء تعديل على الصياغة اللغوية للفقرة السادسة لتُصبح: الإحساس بالمشكلات (بذل الحساسية بالمشكلات)، وتم تعديل الفقرة التاسعة (القدرة على الإقناع) لتُصبح: القدرة على الحوار.

- **المجال الثاني:** معوقات الإبداع الإداري، وتكوّن من (20) فقرة. حيث تم تعديل الفقرة السابعة لتُصبح: العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع (بذل العبء الروتيني

اليومي)، كما تم تعديل الفقرة (10) لتُصبح: نقص الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة (بدل عدم توفر الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة)، وعُدِلَت الفقرة (13) لتُصبح: غياب مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار التربوي (بدل عدم مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي)، والفقرة (17) أصبحت: الشعور بأن الأفكار الإبداعية لن تؤخذ على محمل الجد (بدل الشعور بأن لا تؤخذ الأفكار الإبداعية على محمل الجد) و (19) أصبحت: تحييز المسؤولين لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية (بدل تحييز المسؤولين تجاه مقترحات دون غيرها حتى لو لم تكن إبداعية).

وبهذا حوت الاستبانة في صورتها النهائية (53) فقرة.

2.5.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات لواقع الإبداع الإداري (0.97)، وبلغت قيمة الثبات لمعوقات الإبداع الإداري (0.94) وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات، كما في الجدول رقم (3.3).

جدول (٣.٣): معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
واقع الإبداع الإداري:		
الممارسات	٢٢	٠.٩٦
السمات	١١	٠.٩٤
الدرجة الكلية	33	0.97

0.94	20	معوقات الإبداع الإداري
------	----	------------------------

6.3 تطبيق الدراسة

تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الطالبة من جامعة القدس، ومن ثم مكتب مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، وتم توزيع الاستبانات على مدارس محافظة بيت لحم، والتي كانت ضمن عينة الدراسة، من خلال البريد الرسمي للمديرية. واستغرقت عملية جمع البيانات ثلاثين يوماً، بلغ عدد الاستبانات المُسترجعة (451) استبانة من الاستبانات المرسلة والتي كان عددها (٥٥٠) استبانة، بعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- جنس المعلم
- سنوات خبرته في التعليم: أقل من 10 سنوات، من 10 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة.
- مؤهله العلمي: دبلوم، بكالوريوس فقط، أعلى من بكالوريوس.
- التخصص: علوم إنسانية (لغة عربية، لغة انجليزية، دين، تاريخ، جغرافيا، . . .) ، وعلوم طبيعية (كيمياء، فيزياء، أحياء . . .) .
- جنس المدرسة: ذكور، إناث، مختلطة.
- المرحلة التعليمية للمدرسة: أساسية، ثانوية
- جهة الإشراف على المدرسة: حكومة، خاصة، وكالة.

المتغير التابع:

تقديرات مُعلمي المدارس في محافظة ببيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين ومعوقاته.

8.3 المعالجة الإحصائية

لحساب تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس محافظة ببيت لحم، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها وحساب المتوسطات وفق متغيرات الدراسة، والتأكد من دلالة الفروق بين هذه التقديرات، من خلال اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.

وقد تم اعتماد المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته من خلال قيم المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (٣- انحراف معياري واحد).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (٣ ± انحراف معياري واحد).

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (٣+ انحراف معياري واحد).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

١.٤ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال استجابات معلمي المدارس في محافظة بيت لحم على أداة الدراسة، وفق أسئلة الدراسة وفرضياتها.

٢.٤ عرض نتائج الدراسة

١.٢.٤ نتائج سؤال الدراسة الأول (١):

ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (١) استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين لمجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (١.٤).

جدول (١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	٠.٦٦	٣.٩٤	الممارسات	واقع الإبداع الإداري
مرتفعة	٠.٧٠	٤.٠٦	السمات	
مرتفعة	٠.٦٤	٣.٩٨	الدرجة الكلية	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري من خلال (السمات والممارسات)، والمبين في الجدول رقم (١.٤) يتضح أن تقديرات المعلمين لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كانت بدرجة مرتفعة، على الدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (٣.٩٨)، مع انحراف معياري (٠.٦٤) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما يتبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لجانب السمات كان أعلى من تقديراتهم لجانب الممارسات.

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري من خلال فقرات (الممارسات والسمات) فيوضحها الجدولان: (٢.٤)، (٣.٤).

* الممارسات، ويوضح المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة الجدول (٢.٤).

جدول (٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات الممارسات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧	يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة	٤.١٤	٠.٩٢	مرتفعة
٤	يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل	٤.١٤	٠.٨٤	مرتفعة
٢١	يحرص على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من المعلمين	٤.٠٨	٠.٩٣	مرتفعة
١١	يوظف المدير وقته في المدرسة للعملية التعليمية	٤.٠٧	٠.٨٨	مرتفعة
٨	يشجع مدير المدرسة طرح الأفكار الإبداعية	٤.٠٤	٠.٨٦	مرتفعة
١٥	يحرص على أن يكون الاتصال والتواصل في المدرسة فعالاً	٤.٠٣	٠.٨٢	مرتفعة
١٢	ينسب نجاحات المدرسة لهيئتها التدريسية	٤.٠٢	٠.٨٧	مرتفعة
١	يحرص مدير المدرسة على غرس ثقافة الإبداع في المدرسة	٣.٩٩	٠.٨٤	مرتفعة
١٦	يعمل على تنمية المعلمين مهنياً	٣.٩٨	٠.٨٦	مرتفعة
٢٠	يشجع مدير المدرسة التنافس الشريف في المدرسة	٣.٩٨	٠.٩٠	مرتفعة
١٠	يطوع الأنظمة والقوانين لخدمة العملية التعليمية- التعلمية	٣.٩٨	٠.٨٥	مرتفعة
٢٢	يقيم العاملين في المدرسة وفق معايير تربوية	٣.٩٣	٠.٨٧	مرتفعة
١٩	يحرص على معالجة المشكلات دون تسويق	٣.٩٣	٠.٩٠	مرتفعة
١٨	يوفر للعاملين في المدرسة ما يلزمهم من معلومات في	٣.٨٩	٠.٨٤	مرتفعة

وقتها				
١٣	يطلع على النظريات التربوية الحديثة للاستفادة منها	٣.٨٩	٠.٨٣	مرتفعة
١٧	يثق المدير بالعاملين في المدرسة	٣.٨٨	٠.٩٦	مرتفعة
٦	يحرص على تحديد المشكلات بصورة دقيقة قبل وضع الحلول	٣.٨٧	٠.٨٥	مرتفعة
١٤	يفوض الصلاحيات وفق معايير تربوية	٣.٨٥	٠.٨٢	مرتفعة
٣	يعمل المدير على وضع خطط لتنمية الإبداع في المدرسة	٣.٨٢	٠.٨٨	مرتفعة
٢	يبدأ مدير المدرسة بنفسه في تطبيق ثقافة الإبداع	٣.٨٢	٠.٨٩	مرتفعة
٩	يحرص على اكتشاف المبدعين بهدف تحفيزهم	٣.٨٠	٠.٩٣	مرتفعة
٥	يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل	٣.٧٨	٠.٩٧	مرتفعة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وفقاً لفقرات الممارسات، والمبينة في الجدول رقم (٢.٤) يتضح أن:

- (١) جميع فقرات الممارسات، والبالغة اثنتان وعشرون فقرة، كانت بدرجة مرتفعة.
- (٢) جاءت الفقرة رقم (٧) " يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤.١٤)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢)، والفقرة رقم (٤) " يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل "، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٨٤).

٣) أما الفقرة رقم (٥) " يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل " بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الإستبانة، ومتوسطها الحسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة مرتفعة.

* السمات، ويوضح المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة الجدول (٣.٤).

الجدول رقم (٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات السمات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٣	الطلاقة اللفظية	٤.٣٢	٠.٨٠	مرتفعة
٢٦	الدافعية للعمل	٤.٢٩	٠.٧٨	مرتفعة
٢٧	القدرة على الملاحظة الدقيقة	٤.١٩	٠.٨٨	مرتفعة
٢٥	الطموح لمعرفة الجديد في مجال العمل	٤.١٥	٠.٨٢	مرتفعة
٢٨	الإحساس بالمشكلات	٤.٠٦	٠.٩١	مرتفعة
٢٤	غزارة الأفكار الإبداعية	٤.٠٤	٠.٨٩	مرتفعة
٣١	القدرة على الحوار	٤.٠٢	٠.٩١	مرتفعة
٣٢	القدرة على تحليل المواقف	٣.٩٨	٠.٨٧	مرتفعة
٢٩	الترفع عن السلبية	٣.٩٥	٠.٩٥	مرتفعة

مرتفعة	٠.٩٨	٣.٩٢	يتمتع بمهارة الإصغاء	٣٣
مرتفعة	٠.٨٧	٣.٨٠	القدرة على التنبؤ	٣٠

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفقاً لفقرات السمات، والمبينة في الجدول يتضح أن:

(٤) جميع الفقرات، الإحدى عشرة، كانت بدرجة مرتفعة.

(٥) جاءت الفقرة رقم (٢٣) " الطلاقة اللفظية " بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره

(٤.٣٢)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٠)، والفقرة رقم (٢٦) " الدافعية للعمل "،

بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٧٨).

(٦) أما الفقرة رقم (٣٠) " القدرة على التنبؤ " بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات

الحسابية لفقرات أداة الإستبانة، ومتوسطها الحسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٨٧)

وبدرجة مرتفعة أيضاً.

٢.١.٤. نتائج سؤال الدراسة الأول(ب)

ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول(ب) استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم،

لفقرات أداة المعوقات والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤.٤).

جدول (٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

الرقم	الفقرة (المعوق)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤٠	العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع	٣.٦٦	١.١٩	متوسطة
٤١	حرص المدير على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات	٣.٤٨	١.١٤	متوسطة
٤٦	غياب مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار التربوي	٣.٣٣	١.١٤	متوسطة
٣٤	غياب تشجيع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي	٣.٢٩	١.١٠	متوسطة
٤٤	ضعف الإمكانيات المادية التي تساعد على تنمية الإبداع	٣.٢٦	١.٢١	متوسطة
٥٢	تحيز المسؤولين لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية	٣.٢٣	١.١١	متوسطة
٤٨	نقص المعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية	٣.٠٨	١.٠٥	متوسطة
٥٣	عدم السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية	٣.٠٥	١.١٠	متوسطة
٥٠	الشعور بأن الأفكار الإبداعية لن تؤخذ على محمل الجد	٣.٠١	١.٠٦	متوسطة
٥١	غياب الإحساس بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية	٢.٩٦	١.١٠	متوسطة
٤٧	التنافس غير المهني بين العاملين في المدرسة	٢.٩٥	١.١٢	متوسطة
٤٥	الخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية	٢.٩٥	١.٠٤	متوسطة
٤٣	نقص الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة	٢.٩٤	١.٢٠	متوسطة

متوسطة	١.١٣	٢.٩٢	رغبة المدير في الحفاظ على الأفكار النمطية السائدة	٣٦
متوسطة	١.٠٩	٢.٩٠	نقص الخبرة الكافية لدى العاملين في المدرسة في مجال الإبداع الإداري	٣٩
متوسطة	١.٠٩	٢.٩٠	رفض المدير تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	٤٩
متوسطة	١.٠٥	٢.٩٠	رفض قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة	35
متوسطة	١.١٢	٢.٨٢	غياب التدريب الإداري المناسب لمدير المدرسة	٤٢
متوسطة	١.١٣	٢.٧٦	فقدان الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في المدارس	٣٧
متوسطة	١.٠٩	٢.٦٠	الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعاً إدارياً	٣٨
متوسطة	٠.٧٩	٣.٠٤	الدرجة الكلية	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري من خلال مجالات أداة الدراسة، والمبينة في الجدول رقم (٤.٤) يتضح أن

تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣.٠٤)، مع انحراف معياري (٠.٧٩) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وفقاً لفقرات هذا المجال والمبينة في الجدول رقم (٤.٤) يتضح أن:

(١) جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة.

(٢) جاءت الفقرة رقم (٤٠) " العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع " بالمرتبة الأولى، كمعوق بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٦)، وانحراف معياري مقداره (١.١٩).

(٣) أما الفقرة رقم (٣٨) " الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعاً إدارياً " بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الإستبانة، ومتوسطها الحسابي (٢.٦٠)، وانحراف معياري (١.٠٩) وبدرجة متوسطة.

٣.٢.٤. نتائج سؤال الدراسة الثاني(١)

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، والتخصص، وجنس المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وجهة الإشراف على المدرسة؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني(١) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، كما هو مبين في الجدول (٥.٤).

جدول (٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبدايع الإداري حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبدايع الإداري: الممارسات	ذكر	١٦١	٤.١٠	٠.٥٨	٤٤٢	٣.٦٢٥	٠.٠٠٠
	أنثى	٢٨٣	٣.٨٧	٠.٦٧			
واقع الإبدايع الإداري: السمات	ذكر	١٦١	٤.٢٣	٠.٦٣	٤٤٢	٣.٥٤١	٠.٠٠٠
	أنثى	٢٨٣	٣.٩٩	٠.٧٠			
الدرجة الكلية	ذكر	١٦١	٤.١٤	٠.٥٧	٤٤٢	٣.٧٦٥	٠.٠٠٠
	أنثى	٢٨٣	٣.٩١	٠.٦٥			

يتضح من الجدول رقم (٥.٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبدايع الإداري تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت الفروق في واقع الإبدايع الإداري لصالح الذكور الذين كان مستوى الإبدايع الإداري عندهم أعلى.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع الإبدايع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبدايع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة. كما هو مبين في

الجدول رقم (6.4).

أ: جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الإبدايع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
٠.٦٣	٤.٠٠	٢٠٧	أقل من ١٠ سنوات	واقع الإبدايع الإداري: الممارسات
٠.٧٢	٣.٨٥	١٥٦	من ١٠-٢٠ سنة	
٠.٥٨	٣.٩٩	٨٨	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٦٩	٤.١٣	٢٠٧	أقل من ١٠ سنوات	واقع الإبدايع الإداري: السمات
٠.٧٥	٣.٩٩	١٥٦	من ١٠-٢٠ سنة	
٠.٥٩	٤.٠٣	٨٨	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٦٢	٤.٠٤	٢٠٧	أقل من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية
٠.٧١	٣.٩٠	١٥٦	من ١٠-٢٠ سنة	

أكثر من ٢٠ سنة	٨٨	٤.٠١	٠.٥٦
المجموع	٤٥١	٣.٩٨	٠.٦٤

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (6.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	٢.٣٢٩	٢	١.١٦٥	٢.٦٧٠	٠.٠٧٠
	داخل المجموعات	١٩٥.٤٢٢	٤٤٨	٠.٤٣٦		
	المجموع	١٩٧.٧٥١	٤٥٠	—		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	١.٧٩٢	٢	٠.٨٩٦	١.٨٢٢	٠.١٦٣
	داخل المجموعات	٢٢٠.٢٥٨	٤٤٨	٠.٤٩٢		
	المجموع	٢٢٢.٠٥٠	٤٥٠	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١.٩٦٨	٢	٠.٩٨٤	٢.٣٦٤	٠.٠٩٥
	داخل المجموعات	١٨٦.٤٨٦	٤٤٨	٠.٤١٦		
	المجموع	١٨٨.٤٥٤	٤٥٠	—		

يتضح من الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٠.٥٦	٤.٠٧	٦٢	دبلوم	واقع الإبداع الإداري: الممارسات
٠.٦٦	٣.٩١	٣١٨	بكالوريوس فقط	
٠.٧١	٣.٩٧	٦٩	أعلى من بكالوريوس	
٠.٦٧	٤.٠٨	٦٢	دبلوم	واقع الإبداع الإداري: السمات
٠.٧٠	٤.٠٧	٣١٨	بكالوريوس فقط	
٠.٧٤	٤.٠١	٦٩	أعلى من بكالوريوس	
٠.٥٧	٤.٠٧	٦٢	دبلوم	

٠.٦٥	٣.٩٦	٣١٨	بكالوريوس فقط	الدرجة الكلية
٠.٦٩	٣.٩٩	٦٩	أعلى من بكالوريوس	
٠.٦٤	٣.٩٨	٤٤٩	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (8.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	1.318	٢	٠.٦٥٩	١.٤٩٨	٠.٢٢٥
	داخل المجموعات	196.156	٤٤٦	٠.٤٤٠		
	المجموع	197.474	٤٤٨	—		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	0.200	٢	٠.١٠٠	٠.٢٠١	٠.٨١٨
	داخل المجموعات	221.610	٤٤٦	٠.٤٩٧		
	المجموع	221.811	٤٤٨	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.607	٢	٠.٣٠٣	٠.٧٢٢	٠.٤٨٧
	داخل المجموعات	187.587	٤٤٦	٠.٤٢١		
	المجموع	188.194	٤٤٨	—		

يتضح من الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، وذلك كما هو واضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير التخصص

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
٠.٤٣٤	٠.٧٨٣	٤٢٧	٠.٦٥	٣.٩٥	٢٨٣	علوم إنسانية	واقع الإبداع الإداري: الممارسات
			٠.٦٨	٣.٩٠	١٤٦	علوم طبيعية	
٠.٧٣٠	-٠.٣٤٥	٤٢٧	٠.٦٦	٤.٠٤	٢٨٣	علوم إنسانية	واقع الإبداع الإداري: السمات
			٠.٧٧	٤.٠٦	١٤٦	علوم طبيعية	
٠.٦٨٩	٠.٤٠١	٤٢٧	٠.٦٢	٣.٩٨	٢٨٣	علوم إنسانية	الدرجة الكلية
			٠.٦٨	٣.٩٥	١٤٦	علوم طبيعية	

يتضح من الجدول رقم (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ ٠.٠٥ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥).

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
٠.٥٦	٤.١٣	١٥٢	ذكور	واقع الإبداع الإداري: الممارسات
٠.٧٢	٣.٨١	١٩٣	إناث	
٠.٦٠	٣.٩٢	١٠٣	مختلطة	
٠.٦١	٤.٢٣	١٥٢	ذكور	واقع الإبداع الإداري: السمات
٠.٧٦	٣.٩٤	١٩٣	إناث	
٠.٦٥	٤.٠٤	١٠٣	مختلطة	
٠.٥٥	٤.١٧	١٥٢	ذكور	الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	إناث	١٩٣	٣.٨٥	٠.٧١
	مختلطة	١٠٣	٣.٩٦	٠.٥٨
	المجموع	٤٤٨	٣.٩٨	٠.٦٤

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (11.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين

هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

(تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance)

للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	٩٠.٣٠	٢	٤٠.١٥	١٠.٧٠٥	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨٧.٦٨٣	٤٤٥	٠.٤٢٢		
	المجموع	١٩٦.٧١٣	٤٤٧	—		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	٧.٤٤٧	٢	٣.٧٣٢	٧.٧٦٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١٣.٥٢٢	٤٤٥	٠.٤٨٠		
	المجموع	٢٢٠.٩٦٩	٤٤٧	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨.٤٨٤	٢	٤.٢٤٢	١٠.٥٥١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٧٨.٩١٩	٤٤٥	٠.٤٠٢		
	المجموع	١٨٧.٤٠٤	٤٤٧	—		

يتضح من الجدول رقم (12.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول رقم (13.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة

المجالات	المقارنات	ذكور	إناث	مختلطة
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	ذكور		٠.٣٢٤٢٨*	٠.٢١٤٨٠*
	إناث			-٠.١٠٩٤٨
	مختلطة			
واقع الإبداع الإداري: السمات	ذكور		٠.٢٩٥١٢*	-٠.١٨٧٧٠
	إناث			-٠.١٠٧٤٢
	مختلطة			
الدرجة الكلية	ذكور		٠.٣١٤٥٦*	٠.٢٠٥٧٧*
	إناث			-٠.١٠٨٧٩
	مختلطة			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة كانت بين مدارس الذكور من جهة، وبين مدارس الإناث والمختلطة من جهة أخرى، لصالح مدارس الذكور.

الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية السادسة تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	أساسية	133	3.98	٠.٦٥	448	0.748	0.455
	ثانوية	317	3.93	٠.٦٦			
واقع الإبداع الإداري: السمات	أساسية	133	4.14	٠.٦٩	448	1.547	0.122
	ثانوية	317	4.03	٠.٧٠			
الدرجة الكلية	أساسية	133	4.03	٠.٦٤	448	1.070	0.285
	ثانوية	317	٣.٩٦	٠.٦٤			

يتضح من الجدول رقم (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة دالة إحصائية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
٠.٥٤	٤.٠٣	٣٥	وكالة	واقع الإبداع الإداري: الممارسات
٠.٦٩	٣.٨٦	٢٨٦	حكومة	
٠.٥٨	٤.١٠	١٢٩	خاصة	
٠.٦٠	٤.٢٤	٣٥	وكالة	واقع الإبداع الإداري: السمات
٠.٧٤	٣.٩٨	٢٨٦	حكومة	
٠.٥٩	٤.١٩	١٢٩	خاصة	

٠.٥٢	٤.١٠	٣٥	وكالة	الدرجة الكلية
٠.٦٨	٣.٩٠	٢٨٦	حكومة	
٠.٥٥	٤.١٣	١٢٩	خاصة	
٠.٦٤	٣.٩٨	٤٥٠	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15.4) نلاحظ أن هناك فروق بين

هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

(تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	5.128	٢	٢.٥٦٤	٥.٩٥٤	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	192.518	٤٤٧	٠.٤٣١		
	المجموع	197.646	٤٤٩	—		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	5.224	٢	٢.٦١٢	٥.٣٨٨	٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	216.675	٤٤٧	٠.٤٨٥		
	المجموع	221.899	٤٤٩	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.079	٢	٢.٥٤٠	٦.١٩٥	٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	183.256	٤٤٧	٠.٤١٠		
	المجموع	188.336	٤٤٩	—		

يتضح من الجدول رقم (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4) : نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجالات	المقارنات	وكالة	حكومة	خاصة
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	وكالة		-0.16571	-0.06782
	حكومة			-0.23353*
	خاصة			
واقع الإبداع الإداري: السمات	وكالة		-0.25941	-0.04683
	حكومة			-0.21258*
	خاصة			
الدرجة الكلية	وكالة		-0.19694	-0.02961
	حكومة			-0.22655*
	خاصة			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (17.4) أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة كانت بين المدارس التي كانت

جهة الإشراف عليها حكومة وبين المدارس التي كانت جهة الإشراف عليها خاصة، لصالح المدارس الخاصة.

٤.٢.٤. نتائج سؤال الدراسة الثاني(ب)

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، جهة الإشراف على المدرسة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني(ب) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثامنة تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، كما هو مبين في الجدول (١٨.٤).

جدول (١٨.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات (t-test) للفروق

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معوقات الإبداع الإداري	ذكر	١٦١	٢.٩١	٠.٨٥	٤٤٢	-٢.٧١٦	٠.٠٠٧
	أنثى	٢٨٣	٣.١٣	٠.٧٥			

يتضح من الجدول رقم (١٨.٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

٠.٠٥ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، وكانت

الفروق في معوقات الإبداع الإداري لصالح الإناث.

الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية التاسعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة. كما هو مبين في

الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
٠.٧٨	٣.٠٣	٢٠٧	أقل من ١٠ سنوات	معوقات الإبداع الإداري
٠.٨٠	٣.٠٧	١٥٦	من ١٠-٢٠ سنة	
٠.٨٠	٣.٠٤	٨٨	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٧٩	٣.٠٤	٤٥١	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (19.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
٠.٨٦٦	٠.١٤٤	٠.٠٩١	٢	٠.١٨٣	بين المجموعات	معوقات الإبداع الإداري
		٠.٦٣٥	٤٤٨	٢٨٤.٦٠٧	داخل المجموعات	
		—	٤٥٠	٢٨٤.٧٩٠	المجموع	

يتضح من الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية العاشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات الإبداع الإداري	دبلوم	٦٢	٢.٩٦	٠.٧٨
	بكالوريوس فقط	٣١٨	٣.٠٤	٠.٧٩
	أعلى من بكالوريوس	٦٩	٣.١٢	٠.٨٠
	المجموع	٤٤٩	٣.٠٤	٠.٧٩

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (21.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ (تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (22.4)).

جدول رقم (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معوقات الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.860	٢	٠.٤٣٠	٠.٦٨٣	٠.٥٠٦
	داخل المجموعات	280.897	٤٤٦	٠.٦٣٠		
	المجموع	281.757	٤٤٨	—		

يتضح من الجدول (22.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية الصفريّة الحادية عشرة تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا

كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية، وذلك كما هو واضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معوقات الإبداع الإداري	علوم إنسانية	٢٨٣	٣.٠٧	٠.٧٩	٤٢٧	١.١١٣	٠.٢٦٦
	علوم طبيعية	١٤٦	٢.٩٨	٠.٧٨			

يتضح من الجدول رقم (23.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

٠.٠٥ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص، حيث

كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥).

الفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفريّة الثانية عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة، وذلك

كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).

جدول رقم (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
٠.٨٦	٢.٨٨	١٥٢	ذكور	معوقات الإبداع الإداري
٠.٧٠	٣.١٢	١٩٣	إناث	
٠.٨٠	٣.١٣	١٠٣	مختلطة	
٠.٧٩	٣.٠٤	٤٤٨	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (24.4) نلاحظ أن هناك فروقاً بين

هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

(تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (25.4).

جدول رقم (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance)

للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٠٠٠٨	٤.٩٠٨	٣.٠٣٨	٢	٦.٠٧٦	بين المجموعات	معوقات الإبداع الإداري
		٠.٦١٩	٤٤٥	٢٧٥.٤٥٨	داخل المجموعات	
		—	٤٤٧	٢٨١.٥٣٤	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (25.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

جدول رقم (26.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة

المجالات	المقارنات	ذكور	إناث	مختلطة
معوقات الإبداع الإداري	ذكور		-0.24402*	-0.24950*
	إناث			-0.00549
	مختلطة			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة كانت بين مدارس الذكور من جهة وبين مدارس الإناث والمختلطة من جهة أخرى، لصالح مدارس الإناث والمختلطة.

الفرضية الثالثة عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة عشرة تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27.4).

جدول رقم (27.4) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معوقات الإبداع الإداري	أساسية	133	٢.٩٤	٠.٨٠	448	-1.714	0.087
	ثانوية	317	٣.٠٨	٠.٧٨			

يتضح من الجدول رقم (27.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية الرابعة عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة دالة إحصائياً، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

جدول رقم (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
٠.٧٧	٢.٨٩	٣٥	وكالة	معوقات الإبداع الإداري
٠.٧٦	٣.١٠	٢٨٦	حكومة	
٠.٨٤	٢.٩٥	١٢٩	خاصة	
٠.٧٩	٣.٠٤	٤٥٠	المجموع	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (28.4) نلاحظ أن هناك فروق بين

هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

(تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (29.4).

جدول رقم (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٠٩٩	٢.٣٢٠	١.٤٥٣	٢	2.907	بين المجموعات	معوقات الإبداع الإداري
		٠.٦٢٧	٤٤٧	280.055	داخل المجموعات	
		—	٤٤٩	282.962	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (29.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

3.4 ملخص نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن درجة تقدير معلمي المدارس في محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإداري في هذه المدارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغيرات: الجنس، لصالح الذكور، وجنس المدرسة، لصالح مدارس الذكور، وجهة الإشراف على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة التعليمية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الإناث، وجنس المدرسة، لصالح مدارس الإناث والمختلطة. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة التعليمية، وجهة الإشراف على المدرسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً للتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء على نتائجها.

1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول (أ):

ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٦٤) .

بما أن واقع الإبداع الإداري جاء مرتفعاً فإن الباحثة تعزو ذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة التي يشهدها العالم، فقد أصبح هناك حاجة للأفراد في المجتمعات لمواكبة هذا التطور والتقدم. لذا فإن مديري المدارس أصبحوا يحاولون معيشة هذه التطورات والتي تنعكس بدورها على أبناء المجتمع من خلال تبنيهم لأساليب علمية جديدة وطرق فعّالة مساعدة في عملية التعلم، كما أنه عند تعيين المدراء الجدد في المدارس يحاول أغلبهم أن يُثبت جدارته وفعاليته في

المدرسة من خلال محاولته إظهار أي جديد خارج عن المؤلف في نطاق المدرسة بحيث يساهم في إنجاحها بشكل فعال.

كما أن العديد من المديرين هم من المدارس الخاصة، وتحرص هذه المدارس على اختيار المديرين من المتميزين بهدف الارتقاء بهذه المدارس، وبالتالي استقطاب الطلبة لهذه المدارس. كذلك يمكن أن يعزى السبب إلى الدورات التدريبية التي تحرص الوزارة على عقدها للمديرين باستمرار.

وقد جاءت فقرة الطلاقة اللفظية بالمرتبة الأولى من بين فقرات السمات، وبمتوسط حسابي (٤.٣٢) وقد يعزى السبب في ذلك كون اختيار المديرين يتم بعد مقابلات شخصية يتم خلالها المحاورة والمناقشة، والاستماع إلى المدير كيف يحاور، ومن ثم يتم اختيار الأنسب، وهذا جزء من معايير التعيين لوظيفة المدير، بمعنى أن المقابلة تكشف عن هذا الجانب المهم من جوانب السمات لدى المتقدمين للوظيفة. وقد يعزى السبب أيضاً لكون مديري المدارس هم بالأصل من المعلمين والذين مضى على تعيينهم فترة زمنية قد تزيد عن خمس سنوات، وبالتالي اكتسب مهارة الإلقاء والمحاضرة خلال التدريس لفترة زمنية ليست بالقليلة.

هذا بالإضافة إلى التنافس الذي يجري بين المدارس في محافظة بيت لحم، وخاصة بين المدارس الخاصة والتي تُجري معارض علمية كل عام وتسعى لأن تجذب انتباه الأهالي والمدارس الأخرى لكي تكون هي الأفضل سواء في التدريس أو في نتائج أعمالها، فهذا التنافس يحرك دوافع الإبداع في كل مدرسة محاولة منها في التميز وإظهار نفسها أمام المدارس الأخرى بتفوقها العلمي والفني، وهذا ما تحاول فعله اغلب المدارس في محافظة بيت لحم. كما أن اغلب المدارس وخاصة المدارس الخاصة تمتاز بوجود مساعدين إداريين مما تتيح الفرصة للمدير للتفرغ وتخفيف أعماله الروتينية اليومية، مما يجد الوقت الكافي الذي يحاول فيه تجديد وتطوير الأداء المدرسي. وتحرص هذه

المدارس (الخاصة) على اختيار مديرين متميزين من خلال وضعها لمواصفات معينة بهدف الإرتقاء بهذه المدارس، وبالتالي استقطاب الطلبة لها .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العوفي، 2005) و (الحرمي، 2003) من حيث واقع الإبداع الإداري والذي جاء بدرجة مرتفعة.

• مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول (ب):

ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

جاءت تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩).

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون واقع الإبداع جاء مرتفعاً وبالتالي المعوقات ستكون متوسطة، وبالإضافة إلى ذلك ترى الباحثة بأنه هناك عدة أسباب تعتبر من معوقات الإبداع الإداري والتي ساهمت بدورها في تخفيف درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وهذه المعوقات هي: ثقافة المجتمع العامة التي تفتقد الثقة بالعقل العربي وتضع القيود على فكر المبدعين، وترفض قبول اختلاف الآراء ووجهات النظر، كما أن التربية النظامية التي تبني التعليم على التلقين (والذي ما زال سائد) وحشو أذهان التلاميذ بالمعارف والمعلومات، تجعل من كل فرد كان قد تعلّم وأصبح معلماً ثم مديراً أن يعيد التكرار للجيل الجديد، كما ألفه دون أن يحاول التجديد بأساليب وأفكار جديدة، ومنها أيضاً نلتمس التربية الأسرية والتي ترسخ قيم الخضوع في نفوس الأبناء فتوجههم نحو الالتزام بالمألوف والاعتماد على الخبرة السابقة، وتضيف الباحثة إلى ذلك كثرة الأعمال الموكلة إلى مدير المدرسة (وخاصة في المدارس الحكومية) والتي تجعله غير قادر على التفكير بأمور تعليمية جديدة، وخوفاً من ألا تؤدي أفكاره الجديدة هذه إلى تحقيق الأهداف التي

يسعى إليها، وبالتالي تعيق تنفيذ الأعمال التي من المفروض إتمامها في وقت معيّن، لذا فإن مدير المدرسة يُفضّل في هذه الحالة أن ينجز أعماله المدرسية بطرق مألوفة ومجرّبة بدلاً من إضاعة الوقت في التفكير ووضع خطط جديدة وتجريبها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الجديتاوي، 2002) و (الحرمي، 2003) من حيث معوقات الإبداع الإداري والذي جاء أيضاً بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النفيعي، 2005)، وترويمان (2003، Toremén)، ودراسة أمابل (2005، Amabile)، من حيث المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري.

2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني(ا):

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، والتخصص، وجنس المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وجهة الإشراف على المدرسة؟

تبين من نتائج الدراسة أنه توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الذكور، وجنس المدرسة لصالح مدارس الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة. ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص والمرحلة التعليمية.

• مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، لصالح المعلمين الذكور.

وقد يعزى ذلك لكون مجتمعنا هو مجتمع شرقي، للذكور شخصيتهم المستقلة، ويمتازون بشكل عام بجرأة أكبر في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الإناث، وامتلاكهم لروح المغامرة، وعدم الخوف من عواقب نتائج الفشل، والتي يمكن أن تحصل نتيجة للتفكير فيه بشكل غير تقليدي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحرمي، 2003)، و (الخواوي، 2008) والتي أكدت على وجود تأثير لمتغير الجنس على واقع الإبداع الإداري، وتختلف مع دراسة (العدواني، 2002)، ودراسة (الجعبري، 2010)، ودراسة فوننتس (Fuentes, 1996) والتي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على واقع الإبداع الإداري.

• مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك لكون الإبداع الإداري له سماته لدى المبدعون، ويكون مكوناً من مكونات شخصيتهم الذاتية، فمن الممكن أن يكون المدير حديث التعيين في منصبه، وهو من الإداريين المبدعين، بينما مدير آخر من الذين لهم سنوات طويلة في المدرسة لا يمتلك من سمات الإبداع الإداري شيئاً.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العدواني، 2002) و (الخلاوي، 2008) و (الجعبري، 2010) و دراسة فونتنس (Fuentes, 1996) والتي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على واقع الإبداع الإداري. وتختلف مع دراسة (الليثي، ٢٠٠٨) والتي أظهرت وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على واقع الإبداع الإداري.

• مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن متطلبات المنصب الإداري والأعمال المطلوب من المدير تنفيذها قد لا تتطلب على أرض الواقع الحصول على شهادة علمية عالية مثل الماجستير والدكتوراه، حيث أن الإبداع يرتبط بما يمتلكه مديري المدارس من طاقات وإمكانيات إبداعية كامنة. صحيح أن المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير أو دبلوم عالي) يضيف خبرات، ويضيف معلومات علمية، ولكنه لا يضيف سمات إبداعية، ولا يخفف من معوقات الإبداع أو يقللها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العدواني، 2002) و (الخلاوي، 2008)، والتي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي على واقع الإبداع الإداري. وتختلف مع دراسة (الليثي، ٢٠٠٨) و (الجعبري، 2010) والتي أظهرت وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي على واقع الإبداع الإداري.

• مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المناهج الدراسية في معظم المدارس سواء كانت علوماً طبيعية أو إنسانية ما زالت تؤخذ على أنها قطع من المعارف تبدو في صورة قوانين وشروح دون التأكيد على أنها طرائق تفكير وتطبيق وبحث واستقراء، ولهذا ظهرت فكرة الفصل بين المادة العلمية والطريقة العلمية وهو أمر لا يساعد على الإبداع، فالتلميذ في دروس العلوم الطبيعية كما هو في دروس العلوم الاجتماعية يحفظ المعرفة ويخترنها دون أن ينمي القدرة على الملاحظة والجمع والتصنيف وربط الشواهد بالنتائج، وبالتالي لم نجد فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بلواني، 2008) والتي أكدت على عدم وجود تأثير لمتغير التخصص على تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري .

• مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

جاءت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة، لصالح مدارس الذكور.

وترى الباحثة هنا أنه بناء على نتيجة الفرضية الأولى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري من حيث متغير الجنس، والتي جاءت لصالح الذكور، فإن ذلك يدل على أنه ستكون النتيجة هنا لصالح المدارس من جنس الذكور (لأن مدير المدرسة من فئة الذكور). فجنس المدرسة هنا يعني أن طلابها من الذكور، ومديرها من الذكور، بمعنى أن من يقوم بممارسات إبداعية هو المدير أو المديرية، ومن يمتلك سمات إبداعية هو المدير أو المديرية، فكون طلاب المدرسة ذكوراً أو إناثاً أو من كليهما معاً، لن يجعل من شخصية المدير شخصية إبداعية.

• مناقشة نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

قد يعزى السبب لكون الفرق بين المرحلتين المدرستين (الأساسية والثانوية) ليس فرقاً شاسعاً وكبيراً بحيث تبرز الفروقات بين بيئتيهما، وبالتالي الفروق بين مديريها، كما أن العديد من

المدارس الثانوية والأساسية تكون في نفس المنطقة الجغرافية (القرية أو المدنية)، كما أن الانتقال بين الصف الأساسي الأخير (العاشر) والصف الثانوي الأول ليس فارقاً ذو بال. كما أن المشكلات التي تواجه المديرين في المرحلتين في الغالب متشابهة، لا تدفع للتفكير بشكل مغاير، أو تتطلب تفكيراً مغايراً. كل هذا لم يجعل لمتغير المرحلة التعليمية فروقاً دالة.

• مناقشة نتائج الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

جاءت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة بين المدارس الحكومية والوكالة من جهة والمدارس الخاصة من جهة أخرى لصالح المدارس الخاصة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون المدارس الخاصة تمتاز باللامركزية في اتخاذ القرارات، فهي تضع معايير خاصة وتُجري مقابلات، وعلى أساسها يتم اختيار المدراء، أو توظيفها للمعلمين أو المعلمات، ويكون ذلك وفق حاجاتها وظروفها الخاصة بعيداً عن أجواء المركزية والتحكم من قبل مكتب التربية والتعليم الذي يفرض تعليماته على المدارس الحكومية بعدم التصرف في معظم الأمور المدرسية إلا بموافقته وأخذ الإذن منه ويقوم بتعيين المعلمين والمدراء دون مراعاة حاجات كل مدرسة يتم فيها التعيين، لذلك يترتب على ذلك شعور المدير بأنه مراقب وأنه تحت ضغط من قبل مكتب التربية والتعليم والذي لا يستطيع أن يتصرف بحريته من دونه، فكيف له إذاً أن يُجازف ويبادر في تجارب وقرارات قد تكون إبداعية فعلاً وتعود بالفائدة على أبناء مدرسته وهو مقيد دون حريته في اتخاذ القرارات؟ هذا بالإضافة إلى كون المدارس الخاصة تمتاز بوجود مساعدين إداريين

فيها مما تتاح الفرصة للمدير للتفرغ أكثر في عمله بعكس المدارس الحكومية والتي لا يوجد فيها مساعدين إداريين، فقط السكرتير هو من يساعد المدير في بعض المدارس والذي يمتاز بعدم وجود الخبرة الجيدة له كسكرتير لكي يكون مساعد إداري.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني(ب):

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، والتخصص، وجنس المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وجهة الإشراف على المدرسة؟

أظهرت النتائج وجود فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، لصالح الإناث، وجنس المدرسة لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة التعليمية.

• مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة ذلك كون أنه جاءت الفروق في واقع الإبداع الإداري لصالح المعلمين الذكور، الذين كان مستوى الإبداع الإداري عندهم هو الأعلى، فمن الطبيعي أن يكون مستوى معوقات الإبداع الإداري عندهم أقل منه عند الإناث، وقد يعزى ذلك لتخوفهن من المغامرة بأفكار جديدة قد تتجح أو

تفضل، بالإضافة إلى أن فقرة " العبء الوظيفي اليومي في المدرسة والذي يحول دون الإبداع " والتي جاءت بالمرتبة الأولى بالنسبة لمعوقات الإبداع، فالإناث يتأثرن بشكل سلبي أكثر من الذكور أثناء الضغط في العمل وهذا يعود إلى طبيعتهم والتي تمتاز بحساسية أكبر من الذكور بشكل عام.

• مناقشة نتائج الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه هنالك فروقات بين الأفراد في امتلاك نسب الإبداع، وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباينة قد تؤثر في أنماط تفكيرهم، ولكن ليس بالضرورة أن تجعل منهم شخصيات مُبدعة.

• مناقشة نتائج الفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غياب الفروق حسب المؤهل العلمي يعود إلى أن أساليب التدريس التي تلقى من خلالها المديرون مؤهلاتهم العلمية الأعلى، هي أساليب غير قادرة على إيجاد كفاءات إبداعية متميزة، وإنما هي أساليب تلقينية، تركز على الجانب المعرفي أكثر من تركيزها على الجوانب المهاراتية وصقل شخصية المتعلم، وبالتالي ترى الباحثة أن شيوع السلبات السابقة في النظام التعليمي بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، أسهم في التقليل من الفروق التي يمكن للمؤهل العلمي أن يحدثها في مستوى إبداع مديري المدارس.

• مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص.

وقد يعزى ذلك لكون دراسة التخصصات المختلفة في الجامعات، من رياضيات أو لغة عربية أو انجليزية، تركز بالدرجة الأولى على الجوانب المعرفية البحتة، فمن خلال ملاحظة الخطط الدراسية لطلبة الرياضيات مثلاً نجد أن غالبية مساقات التخصص إن لم يكن كلها، تخلو من أية مساقات لها علاقة بالإدارة أو القيادة، أو حلول المشكلات، أو غيرها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بلواني، 2008) والتي أكدت على عدم وجود تأثير لمتغير التخصص على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري .

• مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

جاءت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة.

ترى الباحثة هنا أنه من الطبيعي أن تأتي المعوقات لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة بما أنه جاء تقدير واقع الإبداع الإداري لصالح مدارس الذكور.

• مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ليس هناك فروق في المدرسة بين المرحلتين (الأساسية والثانوية) تؤدي إلى فروق بين المديرين فيها، بالإضافة إلى كون هذه المدارس والتي تشتمل على مرحلتين تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية التي توجد فيها (القرية أو المدينة).

• مناقشة نتائج الفرضية الرابعة عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بالرغم من اختلاف الظروف التي يخضع لها العمل في إدارة الجهات المشرفة (وكالة ، حكومة، خاصة) في هذه المدارس سواء كان ذلك في الإمكانيات المادية، أو الاستقرار الوظيفي أو غير ذلك، إلا أن هذه المدارس تخضع في النهاية إلى مناخ عمل متشابه من اللوائح والأنظمة والتعاميم، النظام الإشرافي، الأمر الذي يقلل من فرصة ظهور فروق واضحة بين مستوى معوقات الإبداع الإداري لدى المديرين في الثلاث جهات المشرفة على المدارس.

3.5 التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات خاصة في الإبداع الإداري لمدرء المدارس وخاصةً الحكومية، مع التركيز على فئة الإناث في جميع المدارس، لتنمية هذا الجانب لديهم وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي.

2 - تشجيع كل فكرة جديدة تنمي المواهب الإبداعية وتزيد من التطور في العملية التعليمية، على أن تشرف عليها جهة مركزية عليا تقوم بالدعم والمساندة ومكافأة المتميزين.

3 - يقع على عاتق مدير كل مدرسة أن يخصص فترة أو وقت معين خلال الدوام بحيث يجتمع مع المعلمين بجلسة خاصة تُسمى جلسة " التفكير الإبداعي " محاولاً فيها الأخذ بآراء المعلمين مع رأيه بكل مجريات العملية التعليمية بشكلها المتكامل بحيث يحاولون فيها طرح أفكار جديدة تساعد على حل المشكلات بطرق فعّالة.

4 - محاولة التخفيف من الأعمال الإدارية لمديري المدارس من خلال زيادة تفويض الأعمال الروتينية اليومية، إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه، وذلك ليجد مدير المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي.

5- اهتمام المسؤولين عن تعيين المدرء في المدارس، وخاصة الحكومية في إعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية اختيار مديري المدارس، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية وسمات الشخصية.

٦- أن تعمل وزارة التربية والتعليم في محافظة بيت لحم على إعطاء قدر من الحرية لمديري المدارس الحكومية في التصرف بشؤونها المدرسية.

٧- تشجيع الزيارات المتبادلة بين مديري المدارس وخاصةً الحكومية منها، والذي يوفر الإحتكاك بعقول مختلفة مما يتيح لمديري المدارس، إتساع الرؤية وتوليد أفكار جديدة.

مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية

1- إجراء دراسات مشابهة على المحافظات التي لم تشملها الدراسة، ومقارنة نتائج بنتائج هذه الدراسة.

2- إجراء دراسة تتناول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة بيت لحم، ومقارنة نتائج بنتائج هذه الدراسة.

المراجع

- إبراهيم، عبد الستار . (2002): الإبداع: قضايا وتطبيقاته، الطبعة الثالثة. دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبريك، جان كلود. (٢٠٠٠): الإبداعية الجماعية. ترجمة أمحزون محمد. دار البيان للنشر، لندن.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٢): خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. في: المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ٢٨-٣١ أكتوبر، ٢٠٠٢. بيروت. ص ص ٢٦-٢٩.
- أبو فارس، محمود عودة محمود. (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- آل خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام. (٢٠٠٠): " قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٧. ص ص ٢٩-٥٤.
- أوكونور، جوزيف، ومكدموت، أيان. (٢٠٠٤): فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات. ترجمة مكتبة جرير. دار جرير للنشر، الرياض.
- أيوب، ناديا حبيب. (٢٠٠٠): " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" الإدارة العامة، ٤٠، ص ص ٣٠-٣٦.
- بلواني، أنجود شحادة. (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

توفيق، عبد الرحمن. (1997): التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.

توفيق، عبد الرحمن. (1998): خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي، الطبعة الأولى. مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر.

توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٤): منهج الإدارة العليا: التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي- إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة. مركز الخبرات المهنية، القاهرة.

الجديتاوي، جاد الله. (2002): الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جروان، فتحي عبد الرحمن. (2004): الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

الجعبري، عنان أيوب. (2010): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، دراسة تطبيقية على كهرباء الخليل. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الحرمي، منى محفوظ. (2003): معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حريم، حسين. (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى. دار زهران للنشر، الأردن.

حمود، خضير كاظم. (2002): **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

الحويلة، عبد المحسن محمد. (2009): " درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري". **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، 53، ص ص 507-541.

الحيزان، عبد الإله. (٢٠٠٢): **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، دار أضواء المنتدى للنشر، الرياض.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). (٢٠٠٣): **منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، الطبعة الثالثة. مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة. الدهان، أميمة. (1992): **نظريات منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى. مطبعة الصفدي، عمان.

ديسلر، جاري. (1992): **أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة**. ترجمة عبد القادر محمد. دار المريخ للنشر، الرياض.

ذياب، عدنان، خضر، نعمة، وذياب، خضر. (1995): " التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع". **المجلة العربية للإدارة**، 17. ص 89- ٩٠ . رشوان، حسين. (2002): **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الطبعة الثانية. دار النشر للجامعات، القاهرة.

الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد. (٢٠٠٣): **استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة**، الطبعة الأولى. دار طيبة الخضراء للنشر، السعودية.

الزهري، رندة. (٢٠٠٢): " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية". مجلة عالم الفكر، ٣٠، ص ٢٦٤-٢٣١.

السرور، ناديا هائل. (1998): مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، الطبعة الأولى. دار الفكر، عمان.

السرور، ناديا. (٢٠٠٢): مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.

السميري، حامد عاتق. (2003): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة).

السويدان، طارق، والعدلوني، محمد. (٢٠٠٢): مبادئ الإبداع، الطبعة الأولى. دار الإبداع الخليجي للنشر، الكويت.

الشمائلة، معن أمين . (2006): "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين". مجلة جامعة الملك سعود، ٢٢، ص ص ١٦٧-٢٠٥.

الشمري، فهد عايض. (2001): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الصرايرة، أكرم. (2003): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات. جامعة مؤتة. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الصرن، رعد. (2001) : إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى. دار الرضا، دمشق.
- الصفار، فاضل. (نيسان، 2001) : " الإبداع الإداري " . مجلة النبأ، 56. ص ص 14-15.
- صقر، هدى. (1993): "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين". مجلة الإدارة، 26، ص ص ٦٦-٦٨.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح . (2003): الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- طافش، محمود. (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، الطبعة الأولى. دار الفرقان، عمان.
- الطهراوي، جميل. (2006) : الأستاذ الجامعي والإبداع. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2005): الإبداع: مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، الطبعة الأولى. الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الحميد، شاكر. (1995): علم نفس الإبداع، الطبعة الأولى . دار غريب، مصر.
- عبد الفتاح، نبيل. (مارس، ١٩٩٥): "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار". مجلة الإداري ، ٦٠، ص ص ٤٩-٧٤.

عبد الله، سعد الدين خليل. (٢٠٠١): الإبداع في السلم والحرب، الطبعة الأولى. مركز الخبرات المهنية للنشر، القاهرة.

العدواني، حمدان. (2002): مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات. جامعة الخليج العربي، البحرين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العرفي، سعود بن محمد. (2006): المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

علي، حسين. (٢٠٠١): الإبداع في حل المشكلات، الطبعة الأولى. دار الرضا، دمشق.

العميان، محمود. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.

العوفي، فوزية بنت عيد. (2005): مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة أم القرى، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الفراء، ماجد. (2007): "مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث"، 4، ص ص 163-189.

فرحان، إسحاق أحمد، مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد. (1999): **المنهاج التربوي بين الأصالة والمعاصرة**، الطبعة الثانية. دار الفرقان، عمان.

فريمانتل، ديفيد. (2002): **المدير الخارق: أساسيات إدارة الأفراد بنجاح**. ترجمة مكتبة جرير. دار الكتب العلمية للنشر، الرياض.

الفضلي، فضل. (2003): "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع". **مجلة جامعة الملك سعود**، 2، ص ص 335-386 .

قاسم، عباس قاسم. (نوفمبر، 2000): " كيف تقتل الإبداع". **مجلة الإداري**، ٨٢. ص ص ٢٠١-٢٠٢.

القاسمي، أميمة عبد العزيز. (2002): مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. في: المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، 28-31 أكتوبر، 2002. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت. ص ص 23-31.

القحطاني، سالم. (2002): "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". **مجلة جامعة الملك سعود**، 3، ص ص 327-373 .

القرعان، أحمد، وحراشة، إبراهيم. (2004): **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الأولى. دار الإسرائ، عمان.

القيوتي، محمد قاسم. (1997): **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية. دار المستقبل، عمان.

قطامي، نايفة . (2005): **تعليم التفكير للمرحلة الأساسية**، الطبعة الأولى. دار الفكر الحارثي، عمان.

الخلاوي، محمد فتحي. (٢٠٠٨): دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. جامعة أم القرى، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مخامرة، محسن، والدهان، أميمة. (1987): "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات، 2، ص ص 170-206 .

المسيليم، محمد، و زينل، فضة. (1992) : " دراسة لمعوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من النظار والناظرات". المجلة التربوية ، ٢٤، ص ص 331-430.

المغربي، كامل محمد. (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية. دار الفكر، عمان.

المهندي، خالد. (٢٠٠١): معوقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون، وزارة التربية إدارة البحوث التربوية، الكويت.

النادي، فتحي. (٢٠٠٠): المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين حالة عملية من مصر. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ٦-٨ نوفمبر، ٢٠٠٠. القاهرة. ص ص ٣١-٣٨.

النفعي، ضيف الله. (2005): "معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 116 ، ص ص 260-271 .

النمر، سعود. (يناير، 1992): "الإبداع الإداري". دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي. 117. ص ص 19-24.

هلال، محمد عبد الغني حسن. (١٩٩٧): مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، الطبعة الأولى. مركز تطوير الإدارة والتنمية للنشر، القاهرة.

همشري، عمر أحمد. (1994): "معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة الجامعة الأردنية"، 4. ص ص 115-150 .

الهويدي، زيد. (2007): الإبداع، الطبعة الثانية. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى. دار المعراج للنشر، الرياض.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (نيسان، 1999): "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة، 1. ص ص 1-77

Amabile, Teresa and others. (2005). Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 50, pp 367-403.

Amabile, Teresa and others. (1996). Assessing the Work Environment For Creativity. **Academy of Management Journal**, Vol. 39, PP 154- 184.

Ambile, Teresa .and Sensabaugh, Shron J. (1992). **High Creativity versus Low Creativity: What Makes the Difference?** Centre for Creative Leadership, Greensboro.

Bill, Triant. (2001). Autonomy and Innovation: How do Massachusetts school Principals use their Freedom. **Educational Journal**, Vol. ٧٢, Issue ٣, PP 290-472.

Dowdle , Joan G Ates. (1981). The Knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary School principals within the strata of Albama. **Dissertation abstracts international**. Vol. 41 Issue 8.

Ekvall, Goran. (1996). Organizational Climate For Creativity and Innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol. 5, PP 105-106.

Fuentes, Nancy, DC. (1996). **Improvement strategies at six culturally different school**, office of education research and Improvement, Washington.

Gautam, Kanak. (2001). **Conceptual block buster Creative idea generation techniques for health administrators**, Hospital topics, Vol. 74 Issue 4.

Jezycki, Andrew. (1997). "**An Analysis of The Relationship between Creativity Style and Leader Behaviour In Elementary, Middle And Secondary Schools**", San Francisco, Unpublished Dissertation, University of San Francisco.

Mcfadzean, Elspeth. (1998). Enhancing creative thinking within organizations. **Management Decision**. Vol. 36, Issue 5, pp 309-315.

Ombilee, Lorange. (2004). Innovation in Ecuador schools. **Educational Journal** .Vol. 3, Issue 2, pp 66-112.

Plsek, Paul. (1999). **No Special gift needed generating creative ideas for health care**. Organization health forum, Vol. 42 Issue 2.

Salih, Ali Muhammad Jubran. (2006). **Educational Leadership and Creativity- An Islamic Perspective**, Dar Al Falah for publishing, Amman .

Schmook, Ines. (1996). Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools. **Orlando, Unpublished Ph.D Dissertation**, University of Central Florida.

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

Sternberg, Robert. (2002). **Creativity**. Cambridge University; Press Ambrose. Cohen; USA.

Toremen, Fatib. (2003). **Creative School And Administration**. Educational Sciences, Theory and Practical, Vol .3, Issue 1, pp 248 -253.

Torrance, Paul and Goff, Kathy. (1999). **Fostering Academic Creativity in gifted students**. University of Georgia, Athens.

Wasserstein, Marc Warnet and Klein, Joseph. (2000). **Principals Cognitive Strategies for changes of perspective in school Innovation**. School Leadership and Management, Vol. 20 Issue 4, pp 435-457.

Webster, Danial. (2006). **Webster third new international dictionary of the English language** .Merriam -Webster. New York.

الملاحق

ملحق رقم (1)
مدارس عينة الدراسة

اسم المدرسة	نوع المدرسة	عدد المعلمين	موقع المدرسة	مستوى المدرسة
ذكور المهد الأساسية	حكومية	٢٢	مدينة	أساسية
ذكور بيت لحم الثانوية	حكومية	٣٧	مدينة	ثانوية
ذكور الخضر الثانوية	حكومية	٢٠	قرية	ثانوية
ذكور وديع دعمس الأساسية	حكومية	١٣	مدينة	أساسية
ذكور بيت ساحور الثانوية	حكومية	٢٣	مدينة	ثانوية
بنات بيت جالا الثانوية	حكومية	٢٩	مدينة	ثانوية
بنات مريم العذراء الأساسية	حكومية	٢٠	مدينة	أساسية
بنات بيت لحم الثانوية	حكومية	٣٢	مدينة	أساسية
بنات بيت ساحور الثانوية	حكومية	٣١	مدينة	ثانوية
بنات العودة الأساسية	حكومية	٣٥	مدينة	أساسية
بنات بتير الثانوية	حكومية	٢٠	قرية	ثانوية
بنات الخضر الثانوية	حكومية	٢٦	قرية	ثانوية
الخاص والنعمان الأساسية المختلطة	حكومية	١٤	قرية	أساسية
طبريا الأساسية المختلطة	حكومية	٩	مدينة	أساسية
البراق الأساسية المختلطة	حكومية	١٨	قرية	أساسية
بنات الدهيشة الأساسية الأولى	وكالة	٣٠	مخيم	أساسية

أساسية	مخيم	١٦	وكالة	ذكور بيت جالا الأساسية
ثانوية	مدينة	٢٠	خاصة	راهبات ماريوسف
ثانوية	مدينة	٢٠	خاصة	الراعي الصالح السويدية
ثانوية	مدينة	٢٨	خاصة	البطريكية اللاتينية (مختلطة) - بيت جالا
ثانوية	مدينة	٣٠	خاصة	طاليثا قومي (مختلطة)
ثانوية	مدينة	٣٢	خاصة	تراسنطا للبنين
ثانوية	مدينة	٢٥	خاصة	الرعاة الأرثوذكسية الثانوية (مختلطة)

ملحق رقم (2) الاستبانة قبل التحكيم

حضرة المعلم/ة _____ المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

" واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها من خلال هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحثة: جينا أبو عمشا

المشرف: الدكتور محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- سنوات الخبرة في التعليم:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة ☐

3 - المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس فقط ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

4 - التخصص: علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐

5 - العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

6 - المرحلة التعليمية للمدرسة: أساسية ☐ ثانوية ☐

7 - جهة الإشراف على المدرسة: وكالة ☐ حكومة ☐ خاصة ☐

القسم الثاني: واقع الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من الفقرات، الدالة على الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة، الرجاء وضع علامة

(√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	أولاً: مجال الممارسات					
1	يحرص مدير المدرسة على غرس ثقافة الإبداع في المدرسة					
2	يبدأ مدير المدرسة بنفسه في التعامل مع ثقافة الإبداع					
3	يعمل مدير المدرسة على وضع خطط لتنمية الإبداع					
4	يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل					
5	يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل					
6	يحرص على تحديد المشكلات بصورة دقيقة قبل وضع الحلول					
7	يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة					
8	يشجع مدير المدرسة طرح الأفكار					

					الإبداعية	
					يحرص على اكتشاف المبدعين بهدف تحفيزهم	9
					يوظف الأنظمة والقوانين لخدمة العملية التعليمية – التعلمية	10
					يحرص على الاستفادة من وقت العمل للعمل	11
					يعمل على توفير الانسجام الإداري في المدرسة	12
					يحرص على الإطلاع على النظريات التربوية للاستفادة منها	13
					يفوض الصلاحيات وفق معايير تربوية بحتة	14
					يحرص على أن يكون الاتصال والتواصل في المدرسة فعالاً	15
					يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا	16
					يثق المدير بالعاملين في المدرسة	17
					يوفر للعاملين في المدرسة ما يلزمهم من معلومات في وقتها	18
					يحرص على معالجة المشكلات دون تسويق	19
					يشجع المدير التنافس الشريف في المدرسة	20
					يُقيّم العاملين في المدرسة وفق معايير تربوية بحتة	21

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ثانياً: مجال السمات: يتميز مدير المدرسة بالسمات التالية بدرجة	
					الطلاقة اللفظية	22
					غزارة الأفكار الإبداعية	23
					الطموح لمعرفة الجديد في مجال العمل	24
					الدافعية للعمل	25
					القدرة على الملاحظة الدقيقة	26
					الحساسية بالمشكلات	27
					الترفع عن السلبية	28
					القدرة على التنبؤ	29
					القدرة على الإقناع	30
					القدرة على تحليل المواقف	31

القسم الثالث: معوقات الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	غياب التشجيع للمبدعين في الميدان التربوي					
2	رفض قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة					
3	رغبة المدير في التعامل مع الأفكار النمطية السائدة					
4	فقدان الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في المدارس					
5	الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعاً إدارياً					
6	عدم وجود خبرة كافية لدى العاملين في المدرسة في مجال الإبداع الإداري					
7	العبء الروتيني اليومي يحول دون الإبداع الإداري					
8	حرص المدير على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات					
9	غياب التدريب الإداري المناسب لمدير المدرسة					
10	عدم توفر الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة					
11	ضعف الإمكانيات المادية التي تساعد على تنمية الإبداع					
12	الخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية					
13	عدم مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي					

					التنافس "غير المهني" بين العاملين في المدرسة	14
					نقص المعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية	15
					رفض المدير تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	16
					الشعور بأن لا تؤخذ الأفكار الإبداعية على محمل الجد	17
					غياب الإحساس بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية	18
					تحيّز المسؤولين تجاه مقترحات دون غيرها حتى لو لم تكن إبداعية	19
					عدم السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية	20

ملحق رقم (3)

أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الإسم	الجامعة
1	د. غسان سرحان	جامعة القدس
2	د. محمد عابدين	جامعة القدس
3	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
4	د. محسن عدس	جامعة القدس
5	د. زياد قباجة	جامعة القدس
6	د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس
٧	د. معين جبر	جامعة بيت لحم
٨	د. هالة اليماني	جامعة بيت لحم
٩	د. مؤمن البدارين	جامعة بيت لحم
١٠	أ. عبد الله شكارنة	مدير مكتب التربية والتعليم/ بيت لحم
١١	أ. صالح بلو	نائب مدير مكتب التربية والتعليم/ بيت لحم
١٢	أ. بسام جبر	مكتب التربية والتعليم / بيت لحم
1٣	د. خالد محمد سلامة الجواريش	جامعة القدس المفتوحة
1٤	أ. وليد عبد الرحمن رضوان	رئيس قسم الإشراف، مديرية التربية والتعليم في/ بيت لحم
1٥	أ. ماجد أبو داود	مشرف، مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم
1٦	أ. نعمان حمدان	رئيس قسم التعليم العام، مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم
1٧	أ. منذر القاضي	رئيس قسم، مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

1٨	أ. عصام سعيد عبيد الله	مشرف مرحلة، مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم
1٩	أ. سها عواد	مديرة مدرسة
٢٠	أ. محمود نمر عودة	رئيس قسم التقنيات، مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم
21	أ. عبد الله بشارات	جامعة بيرزيت / جامعة بيت لحم
22	أ. عمار الوحيدي	جامعة بيت لحم

ملحق رقم (4)

الاستبانة بعد التحكيم

حضرة المعلم/ة _____ المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

" واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها من خلال هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بسرية تامة.
مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحثة: جينا أبو عمشا

المشرف: الدكتور محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- سنوات الخبرة في التعليم:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة ☐

3 - المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس فقط ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

4 - التخصص: علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐

5 - جنس المدرسة: ذكور ☐ إناث ☐ مختلطة ☐

6 - المرحلة التعليمية لمدرستك: أساسية ☐ ثانوية ☐

7 - جهة الإشراف على مدرستك: وكالة ☐ حكومة ☐ خاصة ☐

القسم الثاني: واقع الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من الفقرات، الدالة على الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة، الرجاء وضع علامة (√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	أولاً: مجال واقع الإبداع الإداري: الممارسات					
1	يحرص مدير المدرسة على غرس ثقافة الإبداع في المدرسة					
2	يبدأ مدير المدرسة بنفسه في تطبيق ثقافة الإبداع					
3	يعمل المدير على وضع خطط لتنمية الإبداع في المدرسة					
4	يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل					
5	يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل					
6	يحرص على تحديد المشكلات بصورة دقيقة قبل وضع الحلول					
7	يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة					
8	يشجع مدير المدرسة طرح الأفكار					

					الإبداعية	
					يحرص على اكتشاف المبدعين بهدف تحفيزهم	9
					يطوّر الأنظمة والقوانين لخدمة العملية التعليمية – التعليمية	10
					يوظف المدير وقته في المدرسة للعلمية التعليمية	11
					ينسب نجاحات المدرسة لهيئتها التدريسية	12
					يطلع على النظريات التربوية الحديثة للاستفادة منها	13
					يفوِّض الصلاحيات وفق معايير تربوية	14
					يحرص على أن يكون الاتصال والتواصل في المدرسة فعالاً	15
					يعمل على تنمية المعلمين مهنيّاً	16
					يثق المدير بالعاملين في المدرسة	17
					يوفر للعاملين في المدرسة ما يلزمهم من معلومات في وقتها	18
					يحرص على معالجة المشكلات دون تسويق	19
					يشجع مدير المدرسة التنافس الشريف في المدرسة	20
					يحرص على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من المعلمين	21
					يقيم العاملين في المدرسة وفق معايير تربوية	22

السمات: يتميز مدير المدرسة بالسمات التالية بدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الطلاقة اللفظية					
غزارة الأفكار الإبداعية					
الطموح لمعرفة الجديد في مجال العمل					
الدافعية للعمل					
القدرة على الملاحظة الدقيقة					
الإحساس بالمشكلات					
الترفع عن السلبية					
القدرة على التنبؤ					
القدرة على الحوار					
القدرة على تحليل المواقف					
يتمتع بمهارة الإصغاء					

مجال معوقات الإبداع الإداري

الرقم	الفقــرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
1	غياب تشجيع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي				
2	رفض قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة				
3	رغبة المدير في الحفاظ على الأفكار النمطية السائدة				
4	فقدان الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في المدارس				
5	الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعاً إدارياً				
6	نقص الخبرة الكافية لدى العاملين في المدرسة في مجال الإبداع الإداري				
7	العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع				
8	حرص المدير على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات				
9	غياب التدريب الإداري المناسب لمدير المدرسة				
10	نقص الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة				
11	ضعف الإمكانيات المادية التي تساعد على تنمية الإبداع				
12	الخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية				
13	غياب مشاركة المعلمين في عملية				

					صنع القرار التربوي	
					التنافس "غير المهني" بين العاملين في المدرسة	14
					نقص المعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية	15
					رفض المدير تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	16
					الشعور بأن الأفكار الإبداعية لن تؤخذ على محمل الجد	17
					غياب الإحساس بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية	18
					تحيز المسؤولين لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية	19
					عدم السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية	20

ملحق رقم (5)
أوراق تسهيل المهمة



الرقم: ب د ع/١٢/٧٧٦/٠٥/١٠
التاريخ: ٢٠١٠/٠٥/٠٨

حضرة أ. عبد الله شكارنة المحترم
مدير التربية والتعليم - محافظة بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
تقوم الطالبة: جينا منير إبراهيم أبو عمشا ورقمها الجامعي (٢٠٨١٠٠٦٧)، بدراسة تتعلق
برسالة ماجستير بعنوان
" واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر
المعلمين "
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها في أعداد مجتمع
الدراسة، ولتوزيع الاستبانة قبل نهاية الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٠/٢٠٠٩ م.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله الموفق

د. محمود أبو سمرة
منسق برنامج الإدارة التربوية / كلية العلوم التربوية



الرقم: ب/1/3/899

التاريخ: 16/5/2010

الموافق: 3/جمادى الآخرة/1431هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالبة جينا منير إبراهيم أبو عمشا والسماح لها بتعبئة الاستبانة بعنوان (واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم) من قبل معلمي ومعلمات مدارسكم على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية. يرجى إعادة الاستبانة بعد تعبئتها إلى قسم الإشراف في موعد أقصاه يوم الأحد الموافق 2010/5/23.

مع الاحترام

أ. عبد الله شكارنة
مدير التربية والتعليم



التعليم العام
ن.ح/ف.ن

هاتف (00970-2741271/2) /فاكس (00970-2-2744392) Fax



عاصمة الثقافة العربية
Capital of Arab Culture



فهرست الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١.٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة.	٦٩
٢.٣	خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية.	٧١-٧٠
٣.٣	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.	٧٤-٧٣
١.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.	٧٧
٢.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات مجال الممارسات.	٧٩-٧٨
٣.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات السمات.	٨١-٨٠
٤.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري كما توضحها الفقرات	٨٣-٨٢
٥.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.	٨٥
٦.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	٨٧-٨٦

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
7.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة.	٨٧
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي.	٨٩-٨٨
9.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	٨٩
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير التخصص.	٩٠
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة.	٩٢-٩١
12.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة.	٩٢
13.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة.	٩٣

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٤	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.	14.4
٩٦-٩٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.	15.4
٩٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.	16.4
٩٧	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.	17.4
٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.	١٨.٤
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	١٩.٤
١٠٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة.	٢٠.٤

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢١.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي.	١٠١
٢٢.٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	١٠٢
٢٣.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير التخصص.	١٠٣
٢٤.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة.	١٠٤
٢٥.٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفق متغير جنس المدرسة.	١٠٤
٢٦.٤	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة.	١٠٥
٢٧.٤	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.	١٠٦

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢٨.٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.	١٠٧
٢٩.٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of avriance) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.	١٠٧

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	مدارس عينة الدراسة	١٣٩-١٣٨
2	الاستبانة قبل التحكيم	١٤٥-١٤٠
3	أسماء محكمي أداة الدراسة	١٤٧-١٤٦
4	الاستبانة بعد التحكيم	١٥٣-١٤٨
5	أوراق تسهيل المهمة	١٥٦-١٥٤

فهرست الموضوعات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
-	صفحة الغلاف الداخلية	
-	صفحة العنوان	
-	صفحة إجازة الرسالة	
-	الإهداء	
-	الإقرار	أ
-	الشكر والعرفان	ب
-	مصطلحات الدراسة	ج
-	الملخص	د
-	Abstract	هـ
الفصل الأول: مشكلة الدراسة والإطار النظري		
1.1	المقدمة	٢-١
2.1	مشكلة الدراسة	٣
3.1	أسئلة الدراسة	٤
4.1	فرضيات الدراسة	٦-٤
5.1	أهداف الدراسة	٦
6.1	أهمية الدراسة	٨-٧
7.1	الإطار النظري	٣٩-٨
8.1	محددات الدراسة	٤٠
الفصل الثاني: الدراسات السابقة		
1.2	الدراسات العربية	٥٦-٤١
2.2	الدراسات الأجنبية	٦٥-٥٦
3.2	تعقيب على الدراسات السابقة	٦٧-٦٦

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
1.3	المقدمة	٦٨
2.3	منهج الدراسة	٦٨
3.3	مجتمع الدراسة	٦٩-٦٨
4.3	عينة الدراسة	٦٩
5.3	أداة الدراسة	٧١
1.5.3	صدق الأداة	٧٣-٧٢
2.5.3	ثبات الأداة	٧٣
6.3	إجراءات تطبيق الدراسة	٧٤
7.3	متغيرات الدراسة	٧٥-٧٤
8.3	المعالجات الإحصائية	٧٥
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
1.4	المقدمة	٧٦
2.4	عرض النتائج	٧٦
1.2.4	نتائج سؤال الدراسة الأول (أ)	٨١-٧٦
2.1.4	نتائج سؤال الدراسة الأول (ب)	٨٤-٨١
٣.٢.٤	نتائج سؤال الدراسة الثاني (أ)	٩٨-٨٤
٤.٢.٤	نتائج سؤال الدراسة الثاني (ب)	١٠٨-٩٨
3.4	ملخص نتائج الدراسة	١٠٨
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
1.5	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الأول (أ و ب)	١١٢-١٠٩
2.5	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثاني (أ و ب)	١٢٢-١١٢
3.5	التوصيات	١٢٤-١٢٣
-	المراجع العربية	١٣٣-١٢٥
-	المراجع الأجنبية	١٣٦-١٣٤
-	الملاحق	١٥٦-١٣٧
-	فهرست الجداول	١٦١-١٥٧

١٦٢	فهرست الملاحق	—
١٦٥-١٦٣	فهرست الموضوعات	—