

تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية رؤية إستراتيجية مقترحة

الدكتورة ناهد عبد الله الموسى
أستاذ مساعد الإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الملك فيصل

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الحكومية والتي تؤثر في قدرة القيادات الإدارية على الإبداع الإداري، وذلك بالإضافة إلى بناء وصياغة رؤية إستراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

واعتمدت الباحثة في تناولها على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل الإستراتيجي لتحديد أهم عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، والفرص والتهديدات المؤثرة على الإبداع في بيئتها الخارجية. كما اعتمدت الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والذي اشتمل على جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالأحساء، حيث وصل عدد الاستبانات الصحيحة إلى (١٠١) للمديرات والمساعدات.

وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية والتعليمية. وطرحت الدراسة رؤية إستراتيجية تركز على عناصر إدارية وتنظيمية يمكن من خلالها صياغة الخيارات والبدائل الإستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية.

مقدمة

أصبحت التغيرات والتطورات سمة هذا العصر الذي يشهد ثورة من التحولات العالمية التي تلقي بتأثيرها على كل المجتمعات والمؤسسات والأفراد على حد سواء، وهذا الواقع يضع أمام مجتمعاتنا العربية بكل مؤسساتها وهيئاتها كثيرا من التحديات لكيفية التعامل مع هذه التطورات والتغيرات من حيث الاستيعاب والتكيف والمشاركة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تنمية الإبداع على جميع المستويات وتهيئة الفرد بما يجعله قادراً على مواكبة هذه المتطلبات الجديدة وتمكينه من المعرفة بأدوات التقنية الحديثة.

ويتسم عصر المعرفة بسمات تجعله مختلفا عما سبقه من عصور وتتجلى هذه السمات في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنميته واستثمار قدراته واعتباره المحور الأساسي لأي تقدم وتوظيف المعرفة في التحسين المستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية. (السلمي، ١٩٩٩، ص ٤٧) ولما كان النظام التعليمي هو النظام الذي يتم من خلاله إعداد الثروة البشرية القادرة على الإنتاج المعرفي لذا تحرص الدول وخاصة المتقدمة منها على تطوير التعليم وفق معايير تحقق لها المنافسة العالمية. (شاذلي، ٢٠٠٤، ص ٣٥)

وحيث إن القيادات الإدارية تمثل مكان القلب في المنظومة التعليمية والتربوية وتتوقف فعالية العملية التعليمية على كفاءتها وحسن أدائها، فمن باب أولى أن يلزم ذلك الدور القائمين على النظام التعليمي ضرورة اتخاذ القرارات الرسمية التي توجب وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري، تضمن لهؤلاء القادة القدرة على تجاوز المشكلات ونقاط الضعف وذلك من أجل الانطلاق نحو عصر المعرفة. (السلمي، ١٩٩٩، ص ٢٣)

إن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد الإداري الإستراتيجي، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية تفوق الحاجة إلى التقانة المتقدمة، إذ إنها تمثل أحد أدوات التغيير الإيجابي للواقع في الدول النامية (يونس، ٢٠٠٢، ص ٩٨)، وتعود أهمية القيادة لكون العنصر البشري أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر

الأخرى في المنظومة التعليمية، كما تأتي أهمية القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين من خلال ما يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع، بما يتطلب قيادات ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق الذي يقود إلى نجاح المنظمة.

كل الأسباب السابقة تدعو إلى ضرورة وجود فئة من القادة في كل منظمة يشرفون على أداء العناصر المشاركة وضبط العلاقات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة وتوثيق العلاقة مع البيئة المحيطة. (السلمي، ٢٠٠٥، ص ٨) حيث تمثل القيادة الإبداعية ضرورة لنجاح عمل المؤسسات الأمر الذي لم يعد معه مقبولاً مع هذه القيادات المبدعة أن يكون أداء المؤسسات التي يشرفون عليها يتسم بالأنماط والأساليب التقليدية لأن ذلك سوف يؤدي إلى شل حركتها الإبداعية المتألقة بالأفكار الجديدة المستمرة. (الشرعي، ٢٠٠٥، ص ١٤٢)

ونتيجة لانتشار مفاهيم المعرفة والتعلم في الأدبيات الإدارية المعاصرة، تزايدت التوجهات الإدارية نحو مداخل تدعم الاستفادة من الموارد الفكرية، وبناء على ذلك «تعتمد فلسفة الإدارة الجديدة على الإبداع والتجديد وتشجيع المبتكرين، وإدماج الإبداع في نسيج العمل» (السلمي، ٢٠٠١، ص ٣٢).

وتوجد وظائف للإبداع تشمل: تشجيع التوجهات الإيجابية، وبناء عادة التعلم، كما يتطلب الإبداع وجود قيادة ملهمة والعمل الجماعي مع وجود ثقافة تتسم بالدعم والتحفيز (Jeffrey & Woods, 2003, 122)، بالإضافة إلى إتاحة المناخ المناسب الذي يحفز الأفراد، على مختلف المستويات، على تقديم الاقتراحات والأفكار المرتبطة بالتغيير والتجديد، وتوفير البرامج التدريبية التي تساعد الأفراد على تنمية ملكاتهم (كاظم، ٢٠٠٢، ص ١٦)، وتشجيع التوجهات القائمة على المبادرة، ودعم المشاركة في صنع القرار لتمكين العاملين، والتسامح مع الأخطاء غير المؤثرة. (Tomlinson, 2004, 66)

ويعتمد الإبداع الإداري على الوصول إلى أساليب وأفكار جديدة تلقى التجاوب من العاملين وتحفزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (المغربي، ٢٠٠٤، ١٦٦)، كما أصبح الإبداع جانباً أساسياً للتنمية البشرية يتم من خلال التفاعلات اليومية لأي تجمع بشري، وأصبح لتقنية المعلومات والاتصال الآن دور كبير في دعم وتنمية الجوانب الإبداعية في كل مستويات ومراحل العملية التعليمية (Leach، ٢٠٠١، ١٧٧).

في ضوء ما سبق، يتضح تنامي التوجهات القائمة على دعم وتنمية الإبداع الفردي والتنظيمي، بهدف الاستفادة من جميع الأفكار الجديدة وتوظيفها في بنية العملية التعليمية، وذلك من خلال دعم استغلال وتبادل معلومات ومعارف وخبرات العاملين، بما يؤدي إلى توليد أفكار وأساليب إدارية جديدة ومبتكرة، هذا بالإضافة إلى دعم قدرة المدرسة ككل على التعلم واكتساب معارف جديدة وتطبيقها لتحقيق التكيف مع أية تغيرات محيطة تؤثر على المدرسة.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية تنمية الإبداع في جميع النواحي الإدارية بالمدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية من أجل تحقيق المرونة والتكيف مع التغيرات المتلاحقة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، والتوصل إلى حلول جديدة لأنواع المشكلات المتعددة التي تواجهها المدرسة، إلا أنه ما زالت هناك فجوة في تحقيق التوافق مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية المؤثرة سواء على مستوى البيئة القريبة أو البعيدة للمدرسة. وبينما تزايد الاهتمام الذي توليه المملكة للتعليم الثانوي والجهود التي تبذلها على مدار السنوات السابقة، إلا أن هناك كثيراً من الدراسات التي أشارت إلى وجود العديد من جوانب القصور المتعلقة بضعف قدرة الإدارة المدرسية على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وكثرة اللوائح والتعليمات التي تعوق التجديد أمام الإدارة المدرسية، وضعف الاستفادة من خبرات المؤسسات المجتمعية الأخرى. (الفوزان، ١٤٠٩، ٦٧، ٦٨ والغامدي، ١٤٢٤، ١٠٢ والحارثي، ١٤١٦ في الفايز، ١٤٢٤، ١٢٠).

كما يشير الوضع الحالي للمدرسة الثانوية في المملكة إلى وجود بعض أوجه الخلل والقصور المرتبطة بضعف قدرة المدرسة على تمتية الإبداع الإداري بها، وأهم تلك الجوانب هي ضعف خبرة بعض الكوادر الإدارية المساعدة لمديري المدرسة، مما يحول دون قدرة أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة على الإبداع عند ممارستهم لمسئولياتهم الإدارية واعتماد الإدارة المدرسية في حل مشكلاتها على الممارسات التقليدية. (العساف، ١٤٢٥، ١٩٢، ١٩١، والقويعان، ١٤٢٠، ١٧٦)

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن هناك العديد من جوانب القصور في إدارة المدرسة الثانوية العامة في المملكة ترجع إلى قلة الاستفادة من المداخل الإدارية المعاصرة القادرة على تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية بها، الأمر الذي يحد من قدرتها على التكيف مع متطلبات عصر المعلومات ومجتمع المعرفة، وبما يؤثر سلباً على قدرتها في استيعاب وتوظيف القدرات الكامنة لدى جميع العناصر البشرية من أجل تمتية الإبداع الإداري .

وتأسيساً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

« كيف يمكن تمتية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية ؟

« ويتفرع عن هذا التساؤل ما يلي:

« ما أسس الإبداع الإداري من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة؟

« ما العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تمتية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء (من وجهة نظر القيادات الإدارية) ؟

« ما الرؤية الإستراتيجية المقترحة لتمتية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استكشاف أسس ومرتكزات تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدرسة الثانوية.
- الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية للبنات .
- التعرف على آراء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء حول العوامل التي تؤثر في قدرتهن على الإبداع الإداري.
- طرح رؤية إستراتيجية مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تأتي هذه الدراسة في وقت تتزايد فيه التغيرات التي تواجه المدارس الثانوية، وتتطلب من إدارتها قدراً كبيراً من المرونة والإبداع؛ للتكيف مع هذه التغيرات والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها.
- تتناول هذه الدراسة مدخلاً إدارياً تتزايد أهميته في الوقت المعاصر، ومن ثم تحاول الدراسة التعرف على أسسه الفكرية وأبعاده وكيفية تطبيقه بالمدارس الثانوية.
- يتوافق هذا البحث مع مسار التحول في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر من التركيز على إدارة الأصول والموارد الملموسة إلى تنمية من الموارد غير الملموسة كالإبداع على مستوى جميع أنواع المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي حيث «يتضمن هذا المنهج جمع البيانات لاختبار فروض أو الإجابة على أسئلة متعلقة بالوضع الراهن بموضوع الدراسة»، (Gay,1992,217) والبحث وفق المنهج الوصفي «يعد بمثابة استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى». (داود وآخرون، ١٩٩١، ١٤١) كما تم الاستفادة من أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis، كأحد الأساليب التي يتزايد استخدامها في الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة، «حيث يركز هذا الأسلوب على بعدين هما: الوصف والتشخيص لتحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الظاهرة، والبعد التقويمي لدمج تلك العوامل من أجل استخلاص الخيارات والبدائل أو الآليات الإستراتيجية الملائمة». (Novicevic & Others 2004, 85).

مصادر الدراسة وأدواتها :

تستمد الدراسة مادتها من المصادر الآتية :

- البيانات والإحصاءات الوزارية.
- التقارير والمؤتمرات التربوية .
- الكتب والدوريات العلمية والتربوية .
- الرسائل والبحوث والدراسات الإدارية والتربوية.

استبانة موجهة إلى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء بهدف استكشاف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإبداع الإداري بالإضافة إلى معوقات تنميته ومقترحاتهم للتغلب عليها.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة في حدودها الجغرافية على محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، كما تمثلت الحدود البشرية في القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية للبنات (مديرات - مساعدات) وذلك لاقتناع الباحثة بالدور الهام والحيوي لتلك الفئة في تحسين وتطوير الأداء العام وتأثيرهن على مجمل الأوضاع بالمدرسة ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومدى الرضا العام للأطراف المعنية بالعملية التعليمية، ومن ثم فمستوى الإبداع لديهن سينعكس بالضرورة على مستوى أداء باقي الأطراف. واقتصر البحث في حدوده الزمنية على تطبيق الأدوات خلال شهري المحرم و صفر لعام ١٤٣١هـ

الدراسات السابقة :

القيادة الإبداعية (De Pree, 2001).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به القائد المبدع إزاء الأشخاص المبدعين في منظمته والخصائص التنظيمية التي يوفرها لهم لتشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية وانتهاج الأساليب المختلفة والمبتكرة في أعمالهم .

وقد استخدم البحث المنهج المقارن، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- إن تزويد العاملين بقدر من الحرية والاستقلالية في العمل والمعاملة الحسنة تمكنهم من إطلاق القدرات الإبداعية المكنونة لديهم، كما أن الأشخاص المبدعين في حاجة للعمل مع أشخاص لديهم نفس الكفاءة حيث إن هؤلاء الأشخاص يقع على عاتقهم القيام بالتجديد في منظماتهم وهم في حاجة إلى المكافآت المعنوية التي تحفزهم على العمل .

• إن عملية الإبداع لدى الأفراد تأتي من خلال علاقات العمل وملاحظاتهم لأعمال الآخرين وخبراتهم المهنية، كما أن ثقافة المنظمة دائماً ما ترحب بالتغيير ولكن يكون لدى الأفراد مقاومة له، بما يحتاج ذلك إلى آليات تدعم التغيير والتجديد .

الإبداع: عنصر أساسي للقيادة الفعالة في المدارس المعاصرة . (Jeanie, 2000).

استهدفت الدراسة الوقوف على حدود العلاقة بين الإبداع والقيادة في ضوء بعض العوامل مثل الاستقلالية، التحفيز والدافعية، الذكاء، المرونة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع في تكوين بيئة مدرسية فعالة تحفز جميع العاملين على النمو والتحسين المستمر.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بأداتي الاستبانة ومقابلات مع بعض مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها ما يلي :

• يساعد دمج الإبداع ضمن المكونات الأساسية لبرامج تدريب القادة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم . كما أن القائد المبدع الذي لديه إحساس عميق بالالتزام ولديه قدرة على التحفيز والقيادة من خلال الآخرين يستطيع إنجاز العديد من المهام التي لا يستطيع الآخرون من زملائه إنجازها، كما أن توافر مديرين مبدعين في المدرسة يساعد على إنجاح العملية التعليمية وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوع .

• إن القائد المبدع الذي يمتلك المعرفة الواسعة يستطيع التوصل إلى حلول إبداعية لمشكلات العمل وابتكار أساليب جديدة للتغيير في بيئته، هذا بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح ضمن المكونات الأساسية للقيادة، ومن ثم فإن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة يعطى المعلمين المزيد من الاستقلالية والقدرة على الإبداع.

إدارة المعرفة والإبداع (Gaurtee, 1998).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإبداع والمعرفة، والتعرف على الفرق بين المعرفة والإبداع والوقوف على أساليب إدارة المعرفة في المنظمة .

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أن الإبداع هو نتيجة حتمية للإبداع، وإدارة المعرفة داخل المنظمة تمكن المديرين من الوصول إلى الحلول الجديدة المبتكرة وتجعل أفكارهم أكثر قوة، والمعرفة تمكن الإدارة من التوصل إلى القرارات الصائبة الرشيدة، حيث إن المعرفة مكون أساسي في خبرة الفرد، ومن ثم فإدارة المعرفة داخل المنظمة تعتمد على عنصرين هامين هما العنصر البشري والعنصر التكنولوجي .

تنمية الإبداع في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر » دراسة ميدانية». (عبد المعطي، ١٩٩٨)

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المدرسة الثانوية والمعوقات التي تحول دون تنمية الإبداع لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية، والوقوف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصل إلى العديد من النتائج والتي منها ما يلي:

- ضعف الحوافز المادية أو المعنوية تجعل أعضاء الإدارة المدرسية يبتعدون عن إضافة أنشطة مبتكرة وإبداعية .
- ضعف الصلاحيات المعطاة للإدارة المدرسية تحد من قدرتهم على الإبداع والإبداع في أعمالهم التربوية والتعليمية داخل مدارسهم .
- المشاركة الفعالة لمجالس الآباء تساعد على تنمية الإبداع لدى الإدارة المدرسية.

- التدريب الجاد لجميع أعضاء الجهاز الإداري للمدرسة الثانوية العامة وكذلك المعلمين يمكنهم من إنجاز العمليات الإدارية الفنية بفاعلية، كما يساعد على تمتية التفكير الإبداعي لديهم .

المدخل الإبداعي للإدارة المدرسية (Grabowska, 1996).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإبداع في الإدارة، والوقوف على كيفية التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المدارس.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- إن إدارة المدرسة التي تطبق المنهج الإبداعي في العمل الإداري تؤدي مهامها بطرق متميزة ومختلفة وتشجع العاملين على استخدام أساليب وطرق إيجابية في أعمالهم .

- أن معظم المديرين يستطيعون القيام بدورهم كصانعي قرارات من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة لصنع القرارات الرشيدة التي تمكنهم من الوصول إلى الحلول الفعالة للمشكلات .

- أن استخدام الإدارة المدرسية أساليب وطرقاً إبداعية مختلفة تمكنهم من اكتساب مهارات التفكير النقدي والإبداعي، كما أن قيام الإدارة المدرسية بتوليد أكبر قدر من الأفكار وتحليلها وتصميمها يساعدها في التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات المتكررة.

«الإبداع في المدارس: تحديد إطار للمبادرة والاستدامة والإدارة. (Sharma, 2001)».

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض العوامل التي تساعد في تطبيق وإدارة الإبداع في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس على وجه الخصوص، وذلك في سياق البيئة الهندية، هذا بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة ومعوقات تطبيق الإبداع في المدارس.

وقامت الدراسة بتحليل الإبداعات التي تم تبنيها على مستوى أربع مدارس في عدة مجالات اشتملت على طرق التدريس، والمناهج، والتقويم والإدارة، وتعبئة الموارد، وأشارت إلى أن الإبداع في المنظمات التعليمية لم يلق الاهتمام كما هو في منظمات الأعمال، وحددت الدراسة الإبداع على أنه التوصل إلى وتطبيق عمليات أو إجراءات جديدة على مستوى جماعة أو تنظيم أو على مستوى المجتمع الأوسع وذلك بهدف تحقيق الفائدة.

واعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أهمية دور القيادة في تبني وتطبيق الإبداع على المستوى المدرسي، هذا بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال المفتوح على المستوى الأفقي أو الرأسي لإقامة شبكة من الأفراد والمؤسسات لدعم العلاقات بينها وبين المدرسة. وأوضحت الدراسة أيضاً أن المدارس الإبداعية قامت بتطوير نظم تعبئة ودعم المجتمع، وتدريب المعلمين والإدارة التشاركية، وأن ممارسة الإبداع لا يحتاج بالضرورة إلى موارد كبيرة أو أفراد استثنائيين للإدارة، ولكنها تتطلب الجهد المستمر والاستدامة على المدى الزمني الطويل.

«التعلم من خلال الجودة والإبداع (Wang & Ahmed, 2002)».

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور المعرفة والتعلم في تحقيق الجودة والإبداع، بالإضافة إلى التوصل إلى نموذج شامل لمدخل التعلم وعلاقته بالجودة والإبداع، وتركز الدراسة على أهمية الإبداع في عملية التعلم وتحقيق الجودة الإبداعية مما يدعم الميزة التنافسية في البيئة وتناولت الدراسة المحاور التالية:

أ- تطور إدارة الإبداع والجودة.

ب- مدخل التعلم للجودة والإبداع.

ج- الجودة الإبداعية والإبداع القائم على القيمة.

واعتمدت الدراسة في تناولها للمحاور السابقة على المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة Case study، حيث توصلت الدراسة إلى أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لجميع أنواع المنظمات في الوقت الحالي .

« بناء الثقافة التنظيمية المحفزة على المعرفة والإبداع (Martins & Terbanche, 2003) ».

كان هدف هذه الدراسة عرض نموذج يوضح محددات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على المعرفة والإبداع. ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، اتضح أن النموذج القائم على نظرية النظم المفتوحة يمكن من خلالها توفير مدخل شامل لوصف الثقافة التنظيمية.

وتناولت الدراسة تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من المعرفة والإبداع، وتم تحديد جوانب الثقافة التنظيمية والتي اشتملت على الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وآليات الدعم، والسلوك المشجع على الإبداع، والاتصال المفتوح، ثم تحليل تأثير كل متغير من هذه المتغيرات على المعرفة والإبداع، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيم، والقواعد، والمعتقدات تلعب دوراً كبيراً في دعم أو إعاقة الإبداع سواء الفردي أو الجماعي.

« العوامل المؤثرة على الإبداع والإبداعية التنظيمية في منظمات الأعمال المصرية : دراسة تجريبية (Mostafa, 2005) » .

استهدفت هذه الدراسة استكشاف تصور وإدراك المديرين المصريين للإبداع والإبداع، بالإضافة إلى اختبار بناء ومصداقية مقياسين للمعرفة والإبداع لتحديد العوامل المحفزة، والمعوقة للابتكار في المنظمات المصرية، وتحليل أثر العوامل المرتبطة بالوظيفة مثل العمر والجنس على الاتجاهات نحو الإبداع والإبداع.

واعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج التجريبي، وتمثلت عينة الدراسة في (١٧٠) من مديري المنظمات المصرية، وتضمنت أدوات الدراسة مقياسين، عن محفزات المعرفة والإبداع، و معوقات الإبداع في المنظمات المصرية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو الإبداع وذلك وفق الدور الوظيفي لهؤلاء المديرين، بالإضافة إلى أنه كلما كان مستوى تعليم المدير أعلى، كلما كان تبنيه للأنشطة الإبداعية أكبر، وأوضحت الدراسة أيضاً أن المديرين الذكور كانت اتجاهاتهم نحو الإبداع أعلى من المديرات.

« المناخ الإبداعي وعناصر منظمة التعلم: إسهامهما نحو الإبداع »
(Ismail, 2005) .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المناخ الإبداعي، ومنظمة التعلم كمتغيرين مستقلين، على جوانب الإبداع الإداري والتنظيمي، وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدة عناصر بشرية واجتماعية وثقافية تساعد في تشكيل الإبداع على المستوى التنظيمي، كما تتركز تلك العناصر في مجملها على التعلم كتوجه عام للمنظمة ككل، هذا بالإضافة إلى أن الإبداع كمنشأ يعتمد على التفاعل بين الفرص التي تفرزها البيئة المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة وقاعدتها المعرفية.

واعتمدت الدراسة في معالجتها على تحليل الانحدار المتعدد، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من مؤسسات القطاع الخاص حيث تم توزيع أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع على (٢٥٩) من العاملين بتلك المؤسسات.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم والمناخ الإبداعي يساهمان بشكل رئيسي في عملية الإبداع خاصة على المستوى التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق مؤثرة أو ذات دلالة فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي نحو الإبداع، أو فيما يتعلق بحجم المؤسسة وعدد العاملين بها.

« الذكاء الوجداني في العمل وعلاقته بالصراع والإبداع »
(Suliman & Al- Shaikh, 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الوجداني في تنمية جوانب الإبداع وحل الصراع في بيئة منظمات الأعمال العربية، وتأثير ذلك على نواتج

العمل، بالإضافة إلى تحديد سمات المديرين والعاملين ذوي القدرات العالية على الإبداع، وتأثير جوانب الذكاء الوجداني على التعامل مع صراعات العمل.

واعتمدت الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي القائم على الدراسة المسحية لخمسمائة (٥٠٠) من المديرين والعاملين في تسع عشرة (١٩) مؤسسة بالإمارات العربية المتحدة، وعلى وجه التحديد في إمارات أبوظبي ودبي، والشارقة، حيث تمثل العينة مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن النوع أو الحالة الاجتماعية للعاملين ليس لها علاقة بالاستعداد للابتكار، ولكن المستوى التعليمي للعاملين له علاقة بجوانب الذكاء الوجداني وأنماط الصراع التي تؤثر على الاستعداد للابتكار، هذا بالإضافة إلى أن التحفيز المرتفع والإدارة الجيدة للعلاقات ومشاعر العاملين لها تأثير إيجابي كبير على الإبداع.

إستراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين.
(الرويلي، ١٤٢٤).

هدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن الإستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي.
- الكشف عن دور هذه الإستراتيجيات في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على (٢٧١) فرداً، بما نسبتهم (٥٧, ٢٩%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٤٧٢) فرداً، منهم اثنان وعشرون مديراً يمثلون كامل مجتمع الدراسة من المديرين، و(٢٤٩) معلماً يمثلون ما نسبته (٥٥, ٢١%) من مجتمع الدراسة من المعلمين البالغ (٤٥١) معلماً.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- أن أكثر الإستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية ” من وجهة نظر المديرين والمعلمين “ كانت إستراتيجية التعاون، تلتها إستراتيجية التجنب، ثم إستراتيجية التنافس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر المديرين والمعلمين في استخدام المديرين لإستراتيجية التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية لصالح المعلمين، وفي إستراتيجية التعاون لصالح المديرين.
- أسهمت الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون في إدارة الصراع التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين بدرجة تراوحت ما بين (بدرجة كبيرة) و(بدرجة متوسطة)، حيث أشار المتوسط الحسابي العام لاستجابات المديرين إلى تنمية المهارات الإبداعية (بدرجة متوسطة)، كما أشار المتوسط الحسابي العام لاستجابات المعلمين أن الإستراتيجيات قد نمت مهارات الطلاقة والمرونة والتفاصيل والحساسية للمشكلات (بدرجة كبيرة)، ونمت مهارة الأصالة (بدرجة متوسطة).

ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة. (السلمي، ٢٠٠٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم. وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (طبيعة العمل ” مشرف تربوي- مدير مدرسة - معلم “، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة ” حكومية - أهلية “).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة: جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس، وعينة مكونة بنسبة ١٦٪ من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. وقد بلغ عددهم (٣٦٨) موزعين إلى (٢٠) مشرفاً و (٤٨) مديراً و (٣٠٠) معلم وأداة الدراسة: استبانة مكونة من سبع وأربعين عبارة، والأسلوب الإحصائي: الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) بجانب اختبارات (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe).

ودل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أدلة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣). وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣). وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. (حوامدة وحرا حشة، ٢٠٠٦).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري وتم التأكد من صدقها وثباتها وبلغ معامل الثبات لها (٠,٨١)، وتألقت عينة الدراسة من (٢٦٤) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال

حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.
(العساف، ٢٠٠٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.
- المعوقات التي ترى مديرات المدارس بمدينة الرياض أنها تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري.
- واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمدينة الرياض.
- المقترحات التي ترى مديرات المدارس بمدينة الرياض أنها تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لديهن.

واعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي والاستعانة بأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على (٦٩٩) مديرة، وعدد (١١٣) مشرفة إدارية بمدينة الرياض. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة، العمر، التخصص). وأن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع لدى مديرات المدارس هي غياب الحرية، وعدم كفاية الحوافز، معايير تقييم الأداء، وضغوط العمل، وغياب دعم القيادة الإدارية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح الاهتمام المتزايد بدراسة وتحليل أبعاد الإبداع الإداري سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو غيرها من المؤسسات، مع تنوع منهجيات تناول وزواياها، بما يفيد الدراسة الحالية في بناء أداتها مع محاولة الاستفادة من منهجية التحليل الإستراتيجي لاستكشاف العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع لدى القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية للبنات بمحافظة الأحساء.

مصطلحات الدراسة :

١- القيادة Leadership :

في تعريف لمعجم المصطلحات التربوية تعرف القيادة: ” بأنها درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد وتعتبر مؤثراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية. (شحاتة، النجار، ٢٠٠٣، ٢٤٢)

وهناك فرق بين تطوير القائد وتطوير القيادة حيث تركز الأولى على الفرد سواء كان هذا التركيز ينصب على السمات أو اتجاهات السلوك أو طرق التفكير، أما الثانية فتركز على تطوير عملية القيادة ذاتها من خلال العلاقات التفاعلية فيما بين أفراد التنظيم وعناصر البيئة المؤثرة على سياق عملية القيادة. (Wikipedia).

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية القيادة بأنها تعني: القدرة والرؤية المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)

وبناء على التعريفات السابقة، تتحدد القيادات الإدارية في هذا البحث بأنهن: مديرات المدارس ومساعداتهن اللواتي يقع عليهن أدوار تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الأداء العام ولديهن القدرة في التأثير على المناخ المدرسي والتواصل مع البيئة المحيطة.

٢- الإبداع الإداري Administrative Creativity :

يعرّف الإبداع بأنه ” عملية يتم من خلالها تقديم أو الوصول إلى منتج جديد أو أسلوب حديث في النظام الاقتصادي، ويؤدي الإبداع إلى القدرة على فعل شيء ما بطريقة لم يتوصل أحد لها من قبل أو لم تكن بشكل جيد أو مبتكر“ ((Sills، ١٩٦٨، ٣٣٩، ومن ثم يركز مفهوم الإبداع الإداري على جانب التطبيق والتنفيذ لأسلوب إداري جديد.

وهناك أيضاً تعريف آخر للإبداع الإداري على أنه ” عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة وتطبيقها بشكل واسع في نطاق الممارسة أو هو أداة الأفراد الذين يتسمون بالريادة حيث إنه وسيلتهم لاستغلال التغيير واعتباره فرصة لتقديم وطرح أفكار أو خدمات جديدة“ . (Tidd & Others, 1997, 24).

وفي ضوء التعريفات السابقة، يتضح أن هناك العديد من العناصر التي يمكن أن يركز عليها التعريف الإجرائي للإبداع الإداري بالمدارس الثانوية، والذي يمكن تحديده بأنه قدرة القيادات الإدارية بالمدرسة بمحافظة الأحساء على توظيف خبراتهم ومعارفهم لتقديم أفكار وأساليب عمل جديدة ومتميزة من خلال التعامل الجيد مع متغيرات بيئة العمل بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الإداري والتعليمي بالمدرسة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: ماهية وأهمية القيادة الإدارية :

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي تناولها الباحثون والمؤرخون والخبراء في علم الإدارة منذ القدم ومازال مفهوم القيادة يحظى باهتمام كبير خاصة في وقتنا الحاضر وذلك لما تشهده المؤسسات والمنظمات من تطورات وتغيرات وتحديات الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة. (مطهر، الشامي، ٢٠٠٣، ص ٢٩١) ولقد عرفت القيادة على أنها ” قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الأغا، ٢٠٠٣، ص ٢٥١).

ويعرف على السلمي القيادة الإدارية: ” بأنها عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. (السلمي، ٢٠٠٥، ص ١٢) وكذلك عرفت من

قبل آخرين على ” أنها قدرة تأثير الفرد في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عباس، ٢٠٠٤، ص١٢).

وفى تعريف لميشيل هاسلر (Michael C.Hasler2005) للقيادة أكد على أن ” القيادة هي العملية التي عن طريقها يقوم أحد الأفراد بالتأثير على مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام، كما أن القدرات الفردية للقادة المؤثرين تتجمع حول ثلاث مناطق: القدرة على إنشاء رؤية تنظيمية للسلطة والاستخدام الإيجابي لها وليس فقط اكتسابها إضافة إلى الثقة في النفس كما يظهر في عمليات التفويض وتحفيز الآخرين.

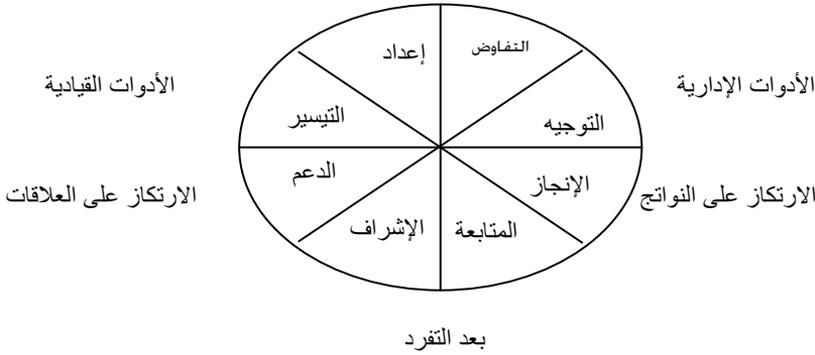
وبناء على ما سبق يمكن القول إن القيادة عبارة عن العملية التي يتم بمقتضاها تأثير أحد الأشخاص على مجموعة من الناس بهدف توجيههم وحفزهم على بذل الجهد والاهتمام لتأدية العمل بكفاءة عالية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

ومن الجدير بالملاحظة أن هناك فرقا كبيرا بين المدير والقائد حيث يعرف على السلمي المدير بأنه: ” هو من يمتلك مهارات للقيام بمجموعة وظائف إدارية مهمة مثل التخطيط، واتخاذ القرارات لكنه لا يتعامل مع السلوك الإنساني باعتباره العامل الأهم في منظومة الأداء وذلك إما بحكم فهمه المحدود أو افتقاده المهارات الإنسانية. أما القائد فيعرفه بأنه: الذي يمتلك سلطة التأثير في سلوك البشر حتى من دون اتصال مباشر وهو يمتلك المهارات الإدارية أيضا ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في سلم أولوياته. “ (السلمي، ٢٠٠٥).

ويمكن القول بأن أحد أهم صفات الإبداع الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ المحابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حفز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة.

شكل رقم (١)

الأدوار الثمانية للقيادة والإدارة



ثانياً: أسس الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية :

يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات الحيوية في المجالين الإداري والتنظيمي خلال العقدين الماضيين، مما فرض على كثير من الباحثين والدارسين استكشاف أبعاده وطبيعته لتحديد أساليب تنميته ومعوقاته، ولم يكن مجال الإدارة التربوية والمدرسية بعيداً عن ذلك، بهدف مساعدة المدرسة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات للحفاظ على بقائها وتحديث رسالتها لمواجهة الضغوط المتزايدة عليها.

وفي سياق ما يلي، سيتم تناول الإبداع الإداري من حيث ماهيته، ومراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب و متطلبات تنميته.

١- ماهية الإبداع الإداري :

هناك من يرى الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، ١٩٩٩، ٨، ٩) ومن خلال هذا

التعريف يتضح أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى الجماعة، وتقبله على أنه مفيد، كما أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير (عساف، ١٩٩٥، ٣١).

هذا التعريف للإبداع وما يتضمنه من أبعاد أو جوانب يقودنا إلى ضرورة تعريف الإبداع على مستوى المنظمة، الذي يعرف على أنه ” العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات ومخرجات المنظمة ” (هيجان، ١٩٩٩، ٩)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الإبداع ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر، وهذا ما يلقي على أجهزة إدارات المنظمات بهذه المهمة، وعليها أن تعتبرها من أول مهامها الأساسية التي لا بد من وضع البرامج اللازمة لها وإقامة الترتيبات التنظيمية الملائمة لممارستها (عساف، ١٩٩٥، ٣٥).

وإذا كانت تنمية الإبداع هدفا أساسيا لكثير من منظمات الأعمال فإنه من أسمى أهداف المدرسة بل إنه وظيفة أساسية من وظائفها، يتم فيها ابتكار المعرفة وتطويرها وتجديدها.

ويرتكز منظور النظم في تناوله على اعتبار أن الإبداع في جوهره ما هو إلا عملية لحل المشكلات، أو نموذج لمعالجة المعلومات يتضمن ثلاث مهام هي جمع وتفسير المعلومات، ومن ثم فإن الإبداع يتضمن قدرات يمكن تنميتها وتعظيمها كجانب من التحسين المستمر في سياق البعد التنافسي للمنظمة (Wang & Ahmed, 2002, 417).

وبناء على ذلك، يمكن إدراك أن الإبداع يعتمد على تطبيق أفكار جديدة ومفيدة يتم التوصل إليها لتطوير الأداء أو لحل مشكلات، أما من المنظور الإداري

فإنه يعتمد على المعرفة لإيجاد أساليب إدارية وتنظيمية جديدة وتقديم خدمات تدعم الوضع التنافسي.

بينما تشير عملية الإبداع ذاتها إلى هذه الآلية التي يتم من خلالها التفكير وتوظيف القدرات والمهارات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين من خلال عدة مراحل تنتهي بتقديم هذا المنتج الإبداعي، ويستلزم أن يقوم الإبداع على خلق أفكار وبدائل غير تقليدية. (أبو بكر، ٢٠٠٤، ١٧٠، ١٦٩).

وعادة ما يمثل الإبداع مصدراً حيوياً للتغيير الإستراتيجي، والذي من خلاله تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ولهذا السبب فإن الإبداع أصبح من الموضوعات الحيوية للبحث والدراسة ضمن المجالات العلمية المختلفة، حيث إنه يمكن تناول هذه الظاهرة من منظورات متعددة (Salavon, 2004, 33)، كما تؤكد دراسة أعدتها مؤسسة هارفارد عن المنظمات الإبداعية على أن الأفكار في حد ذاتها قد تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها بشكل صحيح، حيث إن دليل قيمتها وفائدتها يكمن في تنفيذها. (Amabile and Others, 2003, 176).

وتشير دراسة أخرى إلى أن ”الإبداع الإداري يعرف على أنه قدرة المدير على إنتاج مفاهيم وأفكار وأساليب وتوجهات جديدة تكون مفيدة للمنظمة“ (Scratchley & Hakstian, 2001, 367)، ومن خلال إحدى الدراسات الميدانية، تم تحديد عدة مفاهيم للإبداع تشمل ما يلي (Oke, ٢٠٠٤، ٣٦):

١. الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وتطبيقها.
 ٢. عملية تتضمن البحث والتطوير والتعلم تؤدي في النهاية إلى خلق خدمات جديدة.
 ٣. التوصل إلى منتجات أو خدمات جديدة تميز المنظمة عن منافسيها.
- وبناء على التناول السابق لماهية الإبداع، يتضح تنوع مداخل الأدبيات الإدارية والتنظيمية لمفهوم الإبداع الإداري سواء على أنه منتج نهائي جديد يمكن تبنيه وقبوله في واقع الممارسات الفعلية، أو على أنه عملية تتضمن عدة مراحل للوصول

إلى الأفكار الجديدة ثم تطبيقها، وفي ضوء ذلك يعبر الإبداع الإداري في المجال التربوي على مستوى المؤسسات التعليمية بأنه قدرة القيادات على التوصل إلى أفكار وأساليب إدارية جديدة وتطبيقها بهدف تحقيق التفرد والسبق.

٢- مراحل الإبداع الإداري :

يمثل الإبداع الإداري عملية تتضمن عدة مراحل متكاملة فيما بينها، حيث إن الطريق من بداية خلق الفكرة الجديدة إلى تنفيذها أو تطبيقها يمثل عملية منهجية منظمة لها قواعدها الحاكمة للوصول إلى هدف مفيد، وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل تشمل ما يلي (Sundbo, 2002, 116) :

- أ. المبادأة، حيث تتحدد المشكلة التي يراد حلها ويتم تطوير الأفكار الأولية
 - ب. التطوير، فالأفكار الأولية عادة ما تكون غامضة في بدايتها ولكن بعد قبولها، يتم تطويرها بشكل يتلاءم مع تطبيقها وتنفيذها.
 - ج. التطبيق، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الأفكار الجديدة في الواقع الفعلي.
- ومن الجدير بالذكر أن هذه المراحل ليست خطية، ولكنها يمكن أن تتداخل، ومع ذلك فإن النموذج السابق يساعد على فهم وإدراك بنية عملية الإبداع الإداري من خلال نظرية واضحة ومحددة، فالإبداع ”يرتكز على الرغبة في التغيير وتحدي الطرق والأساليب القائمة للعمل، وهو يعتمد في جوهره على الفريق الذي يساهم كل فرد فيه بطرح الأفكار الجديدة مع دعم القيادة وتحفيزها لهذه الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية الإبداعية“ (Endsley & Others, 2005, 38) .

واتفاقاً مع ذلك، هناك رؤية تعتبر الإبداع الإداري والذي يمثل تطبيق استراتيجيات إدارية وتنظيمية جديدة على أنه عملية غير خطية أو تسلسلية وإن كانت تركز على مراحل المبادأة والتطبيق، والتبني والاستقرار . (West & Others, 2006, 138).

بينما هناك رؤية أخرى ترى أن الإبداع يتضمن أربع مراحل تتضمن ما يلي
(Roffe, 1999, 232) :

- أ. خلق الفكرة وفيها تتشكل معرفة جديدة، واتساع الفهم القائم ونمو الإبداع من خلال الاتصال بالآخرين.
- ب. تطبيق أولي أو مبدئي: ويتم اختيار الأفكار بشكل مبدئي من خلال الحوار والمناقشة مع الآخرين.
- ج. تحديد الجدوى أو الفائدة: وفيها يتم دراسة جوانب القيمة والفائدة التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التطبيق في الواقع الفعلي.
- د. التطبيق النهائي، وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المنتج أو العملية الجديدة التي تم ابتكارها وتصبح جزءاً من الروتين المعتاد والطبيعي.

ومما سبق تناوله لمراحل الإبداع، يمكن ملاحظة أنه على الرغم من وجود عدة جهات نظر تمايزت في تناولها للمراحل الأساسية للابتكار، إلا أن ثلاث مراحل تتضمن التوصل إلى الفكرة الجديدة بشكل يعتمد على المبادرة، ثم تطوير هذه الفكرة حتى تلائم السياق المحيط، وأخيراً تأتي مرحلة التطبيق لهذه الفكرة بما يحقق الفائدة المرجوة.

٣- العوامل المؤثرة في الإبداع :

إن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، بما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة التعقيد أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الإبداعي في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، ومع ذلك فإن الدراسات العديدة التي تناولت الإبداع ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الإبداع.

ويعتبر مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق

الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا (أيوب، ٢٠٠٠، ٨، ٩)، كما أن الميل للتنظيم اللامركزي يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشا أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات، ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل الأمر الذي يعين على بلورة الأفكار وعلى زيادة الاقتناع بها والانتماء لها والحرص على وضعها موضع التنفيذ ونظرا لهذه المزايا المتعددة في التنظيم اللامركزي فإنه أكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية في المؤسسة. (العلواني، ٢٣، ٢٠٠١).

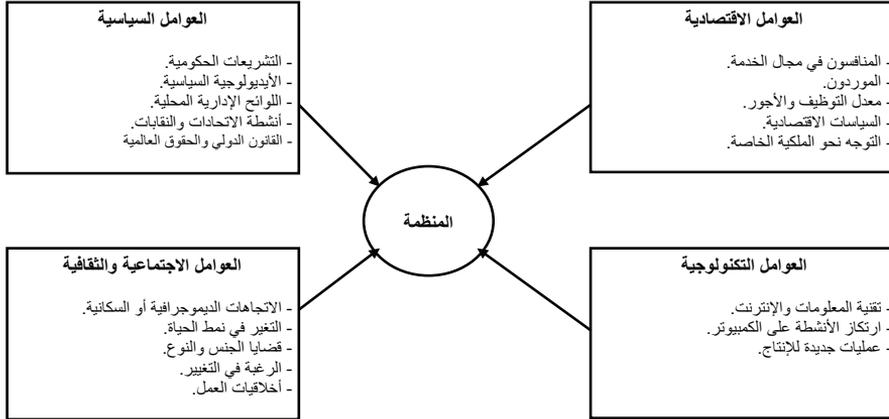
وبيئة المنظمة الداخلية، التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وتقديرها. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ١٧٥).

وفي دراسة لتحديد عوامل البيئة التنظيمية المؤثرة، والتي اشتملت على عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تفرز تحديات لإدارة المنظمات، اتضح أن التعقد التكنولوجي المتزايد والحاجة لدمج تلك التقنية في بنية عمليات المنظمة يفوق قدرات نظام الإدارة الهيراركية التقليدية، ومن ثم فإن هذا التعقد التكنولوجي يحتاج إلى مستويات عالية من المعرفة البشرية والمشاركة متعددة المستويات، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام بضرورة إعداد تقييم التوجهات الإدارية بهدف السعي بحثاً عن نموذج حديث يتلاءم مع جميع أنواع التغيرات المحيطة بالمنظمات (Jamali، ٢٠٠٥، ١٠٧) ويوضح الشكل التالي عوامل البيئة المؤثرة على أداء المنظمات.

شكل رقم (٢)

العوامل البيئية المؤثرة على المنظمات

المصدر (Jamali, , 2005, P. 106.)



وتتسم البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع بانسياب المعلومات بما يساعد على تشكيل أفكار جديدة، واتصال دائم بين مختلف الأقسام والعلاقات القوية، وتوفير الموارد والدعم، والعمل الجماعي القائم على الفريق. (Armstrong، 2004، P.84) ومن ثم أصبح ضرورياً ” الانتقال بالمدرسة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة المحيطة، فمديرو اليوم بحاجة إلى تطوير نموذج جديد يكون مختلفاً في العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، وتغيير مفهومهم عن أدوارهم بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي استجابتهم لاحتياجات البيئة التي يعيشون فيها“ . (عبد الهادي ٢٠٠٦، ص ١٢٨) والمدرسة في المفهوم التربوي الحديث تمثل مركز الإشعاع العام في البيئة المحلية سواء العلمي والثقافي أو الاجتماعي والروحي، لذا يجب أن تندمج المدرسة اندماجاً كاملاً في مختلف النشاطات البناءة في المجتمع لكي تعمل على النمو والتطور، ويكون لها دورها الرائد في كل المجالات العامة. (مساد ٢٠٠٥،، ص ص ١٨٧، ١٨٨)

وجدير بالملاحظة أن المؤسسات على اختلاف أنواعها مطالبة الآن بأن تتسم بقدرات عالية من المبادرة والإبداع وفهم عميق لمعالجة المشكلات، واعتمادها على قاعدة معرفية وعلمية تتناسب مع التطور المذهل في الحاسبات وتقنية

الاتصال، وتقبل التغيير واستيعابه والإسهام في إحداثه. (عاشور، ٢٠٠٠، ٨)، كما أن المنظمات المعاصرة لن تتمكن من الاستمرار ما لم تكن المعرفة والإبداع من قيمها الفكرية التي تنعكس في شكل سلوك منظور

وتمثل البيئة التنظيمية أحد العوامل الهامة التي تدعم أو تعوق الإبداع، فالمناخ التنظيمي الذي تتسم به بيئة العمل، بالإضافة إلى المناخ الجماعي القائم على روح الفريق، ومدى الدعم الإداري والقيادي، ومدى تحفيز القيادة للإبداع لدى هيئة العاملين من خلال إيجاد مهام جديدة وبناء فرق عمل لحل المشكلات التي تحتاج إلى توجه إبداعي وتفكير ابتكاري وشعور يتسم بالتحدي لدى الأفراد. (11-Lidewey & Sluis, 2004, 10).

يستخلص مما سبق أن هناك مجموعتين من العوامل ذات التأثير المتبادل على الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومنها المدرسة الثانوية: مجموعة السمات التنظيمية ومجموعة السمات الفردية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

أ- مجموعة السمات التنظيمية :

- انسياب للمعلومات يسمح بإيجاد الأفكار .
- اتصال دائم بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة .
- أسلوب عمل قائم على روح الفريق والمشاركة.
- إيمان الإدارة العليا بأهمية الإبداع وتوفير الموارد والمناخ الضروري لذلك.

ب- مجموعة السمات الفردية :

- الرؤية الواضحة والمبادرة نحو النتائج المراد تحقيقها.
- التحديد الواضح للأهداف والفوائد، والقدرة على الإقناع.
- الحصول على دعم الرؤساء والزملاء لبناء علاقات وتحالفات قوية.

٤- أساليب تنمية الإبداع الإداري :

إن الحاجة للأفكار والممارسات والطرق الإبداعية الجديدة تتزايد بشكل مستمر، وذلك من أجل حفاظ المنظمات على بقائها ونموها في المستقبل، ونتيجة لذلك يتزايد النشاط من أجل البحث عن أساليب تنمي الإبداع وتعجل بتوليد الأفكار الجديدة.

وفي سياق تطوير القيادات بشكل عام فإن هناك اتجاهات متزايدة نحو مدخل التعلم على المستوى الفردي والتنظيمي، وارتباط مدخل التعلم بالتدريب والنمو الذاتي للقيادات، ومن ثم فالاتجاهات الحالية تعتبر المشاركين متعلمين فاعلين، (Boaden, 2006, 8).

وبناء على أن الإبداع كنشاط إنساني قابل للتعلم والتنمية، فإنه يوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، وتوليد الأفكار الجديدة، ويمكن استعراض بعض من أهم الأساليب الشائعة في تنمية الإبداع، وذلك في سياق ما يلي :

أ- أسلوب العصف الذهني :

يعرف أسلوب العصف الذهني بأنه ” وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال وقت قصير، وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع ” . (Armstrong, 2004, 82).

ويعتبر عصف الأفكار أسلوباً واسع الانتشار والاستخدام، وفي هذه الممارسة يقوم مجموعة من الباحثين والمهتمين بالإبداع بعقد جلسات لطرح أفكارهم بأسلوب حر حول مشكلة ما للتوصل إلى الأفكار الخلاقة الجديدة التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية الإبداع، ومع تقنية المعلومات، واستخدام شبكات الحاسبات الالكترونية، فإن نمط الاجتماعات واللقاءات الالكترونية أصبح شائعاً مما بات ممكناً القيام بجلسات عصف الأفكار الالكترونية بطريقة اللقاءات

عن بعد والتحاور عبر الشبكة الالكترونية وليس عبر الاتصال وجهاً لوجه.
(نجم، ٢٠٠٣، ٨٩، ٩٠).

ب- أسلوب ملف الإنجاز للقيادات:

يمثل دليل إنجاز مدير المدرسة مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة، وتقدمه نحو تحقيق الأهداف والوصول إلى معايير الأداء المتفق عليها، ويفيد البورتفوليو كعامل من عوامل توكيد الجودة خاصة بعد ظهور الجيل الحديث من ملفات الإنجاز وهو ما يعرف بملفات الإنجاز الالكترونية والذي يظهر الكفاءات بطريقة جديدة وديناميكية كدليل على المعرفة والخبرة والتمكن من التطور التكنولوجي الحديث.
(Redish & Others, 2006, 284)

وأدلة الإنجاز الالكتروني تستطيع دعم التفكير الإبداعي، والتقويم الذاتي للفرد، بالإضافة إلى تعميق جوانب التعلم من خلال الاعتماد على استراتيجيات متنوعة، ومن ثم فإن البورتفوليو هو سجل للتعلم والخبرات المستمرة يركز على عمل الفرد وربط جهوده بجوانب تقدمه وإنجازه وخططه للتنمية المستمرة.
(Redish & Others, 2006, 286)

ج- أسلوب التعلم والبحث الإجرائي

هناك تغيرات في سياق وأساليب تطوير القيادات التربوية بشكل عام، حيث تغيرت الأولويات من التركيز على المعرفة إلى التركيز على التعلم، ومن العمل الفردي إلى الشراكة، مما فرض مداخل للتعلم والإبداعية منها أسلوب التعلم الإجرائي، والذي يعبر عن عملية تعلم مستمرة وتفكير تأملي يتم دعمه من خلال الزملاء بهدف أداء شيء ما، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال العمل على حل مشكلات واقعية تعكس خبراتهم الشخصية
(Bush & Glover, 2005, 219)

ولقد تزايد الاهتمام بالبحوث الإجرائية، وتشكيل فرق داخل المؤسسات لإعداد تلك البحوث، بما يمثل مصدراً هاماً من مصادر الأفكار الخلاقة التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي، وتمثل تلك البحوث ”دراسة فاحصة لموقف معين لا تستهدف مجرد الإضافة لمخزون المعرفة العلمية، بل بهدف التحسين العملي للموقف محل الدراسة“ . (الدبوس، ٢٠٠٣، ١٨)

د- أسلوب بنوك الأفكار

(<http://www.answers.com/topic/Ideas-bank>)

تهدف بنوك الأفكار إلى نشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والتوصل إلى أفكار إبداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات إلى إنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين بها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجديدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار يؤدي إلى تطويرها ووصولها إلى درجة عالية من الكمال.

ولقد تطور هذا الأسلوب نتيجة لانتشار تقنية المعلومات خاصة شبكة الانترنت، بما أدى بدوره إلى إنشاء العديد من المواقع التي تمثل بنوك الأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة وتداولها، بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الانترنت لجمع ونشر الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات.

٥- محفزات الإبداع الإداري:

(أ) المشاركة وتفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة وتمكين القيادات المدرسية من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث إنه يساعد على إعطاء الفرصة لدعم وتنمية المهارات القيادية لديهم، واكتساب الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم

التمكين على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار وإثراء خبرات العاملين، حيث إنه يمثل عملية دعم مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم، وهو يعكس تصورات العاملين عن أنفسهم في علاقاتهم ببيئة العمل (Moye, et.al, 2005, 262, 263) ،

وعندما تساعد بيئة العمل على توليد الأفكار والمشاركة في المعرفة فإن الأفراد في هذه البيئة يكونون أكثر قدرة على خلق الأفكار الإبداعية وتطبيق المفاهيم الجديدة في حل المشكلات وتطوير الخدمات، ومن ثم فإن الإبداع الفردي ضروري لتحقيق الإبداع التنظيمي، والذي يمثل بدوره محددًا أساسياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Diliello, Houghton, 2001, 319,320) .

(ب) العمل الجماعي وروح الفريق :

لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث إن من أهم مزاياها ”أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذها، وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية، ومدير المدرسة مطلوب منه العمل على تنظيم مدرسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة“ . (عبدي، ٢٠٠٧، ٢٠٧، ٢٠٨) .

وفي ضوء ذلك ”أصبحت فرق العمل هي النموذج المثالي في جميع أنواع المنظمات لدعم التعاون والتنسيق بين أجزاء ووحدات العمل المختلفة“ (Erdem & Ozen, 2003, 131) ، كما تعتبر فرق العمل جماعات تنظيمية لها أهداف محددة للوصول إلى نتائج مرغوبة، حيث يكون أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيقها من خلال الاعتماد المتبادل وتمية الفهم المشترك والتعاون والتنسيق (Costa, 2003, 606) .

من خلال ذلك، يمكن القول إن العمل الجماعي بالمؤسسات التعليمية يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف فيما بين الأعضاء، بما يؤدي إلى التوصل

إلى أفكار وأساليب عمل جديدة، هذا بالإضافة إلى أن تقنية المعلومات والاتصال تعتبر وسيلة حديثة لدعم التواصل وتبادل المعارف، وكل ذلك بدوره يمثل عاملاً جوهرياً لتنمية الإبداع الإداري والتنظيمي بالمدرسة.

(ج) المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية:

تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول المناخ التنظيمي الداعم للتعلم على مستوى المنظمة ككل، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي والتنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمنظمة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة (Ismail, 2005, 640, 641)، كما أن هناك عدداً من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المنظمة منها "التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، وإنشاء قواعد المعلومات والبيانات، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية ووجود قدر عال من التقدير والاحترام والتحفيز وقبول نسبة معينة من الأخطاء، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء". (Englehardt & Simmons, 2002, 39, 40).

ومن ثم فالثقافة التنظيمية التي تدعم اكتساب المعلومات، والمشاركة في التعلم وتقديره والتشجيع عليه تمثل عنصراً ضرورياً لمساعدة القيادات على تحقيق الإبداع الذي يؤكد على حرية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل التعلم وتطبيقاته (Bates & Khasawneh, 2005, 39, 513).

وبناء على ما سبق يمكن القول إنه "يوجد تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الإبداع، حيث إنه في غياب ثقافة داعمة ومحفزة، فإنه يصعب تحقيق أي إبداع، مما يتطلب من القيادة العليا إتاحة الحوار حول المعلومات والبيانات والمشكلات والوضع التنافسي الحالي للمنظمة، بالإضافة إلى وضع معايير مرتفعة للأداء، والعمل على مساعدة العاملين للوصول إليها". (Luecke, 2003, 116, 117).

(د) التحفيز المادي والمعنوي:

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية مثل المدارس، وذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا بالإضافة إلى أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع (الفاعوري، ٢٠٠٥، ٢١٩)، ومن ثم فإن عنصر التحفيز يمثل شرطاً جوهرياً لتشجيع العاملين على التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة يمكن تطبيقها لتوفير خدمات تربوية ذات جودة عالية تتميز بها المدرسة، هذا بالإضافة إلى اعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم مع عدم إغفال الجانب المعنوي للتحفيز.

ثالثاً: واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية:

لقد اتضح من خلال الإطار النظري للبحث أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة ملحة للمنظمات على اختلاف أنواعها ومنها المنظمات التعليمية نظراً لما تواجهه من تحديات كبيرة، والتي تتطلب بالضرورة امتلاك الإدارة المدرسية لمهارات الإبداع والتي تساعدها على الخروج عن نطاق العمل التقليدي والمألوف ومواجهة كافة المشكلات والتحديات بحلول جديدة، ومن الملاحظ أن نجاح المدارس الثانوية بالمملكة في تحقيق رؤيتها ورسالتها يرتبط بمدى توافر قيادة إبداعية قادرة على تحقيق التحسين المستمر، حيث يرتبط نجاح أي منظمة بمدى قدرة هذه القيادات على تنمية كافة الموارد البشرية لديها والاستغلال الأمثل للموارد المادية والإمكانات المتوافرة للمدرسة.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم، بالمملكة العربية السعودية، بأهمية تطوير التعليم عموماً، والتعليم الثانوي بشكل خاص، فقد سعت إلى تطوير الخطة الدراسية لهذا التعليم، لتلبي حاجات المجتمع الاجتماعية والتنموية، ولتلائم - كذلك - متطلبات عصر، تتسارع فيه متطلبات: المعرفة، والتقنيات، ووسائل الاتصال. (قرار وزير التعليم، بتاريخ ١٤٢٥/١١/٢٤).

وهناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الإستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثّة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات. (الحلواني، ١٤١١هـ، ص ٦٢) ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهياري في عالم لا يعتد إلا بالمتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع الإبداع جزءاً من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف. وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة منظّماتنا في المملكة العربية السعودية للإبداع ترجع إلى ما يأتي: (الحقباني، ١٤١٨هـ، ص ٢٨).

١. أهمية الأشخاص المبدعين للمنظّمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
٢. أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظّمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة.
٣. تلبية احتياجات الرأى العام المتزايدة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبنوعية.
٤. مسايرة اتجاهات الدولة في ظل اتجاهات العولمة والحاجة إلى تبني المواهب المبدعة.
٥. تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظّمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
٦. الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين.

ومن المؤكّد أن تنمية الإبداع تحتاج للتعلّم من الأخطاء، فالخطأ قناة من قنوات التعلّم والنمو. وعلى المشرف أن يشعر المعلمين دائماً بأنه يتوقع منهم الخطأ في اجتهاداتهم وتطبيقاتهم الإبداعية وتجاربهم. إن وجود جو من تقبل الخطأ والتعامل معه بأناة وواقعية يدفع المعلمين لتعلّم الجديد وتطبيق ما تعلموه. (العبد الكريم، ١٤٢٢، ١٢٢)

وفي إطار جهود المملكة لتطوير نظام التعليم الثانوي بكل جوانبه وبناء القدرات البشرية لمساعدتها على الإبداع تم تطبيق نظام الثانوي المطور والذي كان له إيجابيات عدة، منها: (العتيبي، ١٤٢٥هـ، ٢٧).

- تقديم مواد تطبيقية، دخلت المدارس الثانوية لأول مرة، مثل: الكيمياء التطبيقية، والإلكترونيات، والحاسب الآلي، والاقتصاد، والإدارة.
- تحقيق روح التفاعل بين الطلاب، من خلال اشتراك الطلاب، في دراسة مساقات معينة، رغم اختلاف تخصصاتهم.
- تحقيق حرية الاختيار للطلاب، فهو يختار المادة الدراسية، ويختار المعلم، وذلك من خلال قيام قسم التسجيل بوضع عدة برامج للمادة الواحدة.
- مراعاة قدرات الطلاب، وذلك من خلال توفير عدة تخصصات، يختار الطالب من كل منها ما يناسبه، كما أن الطالب يحدد عدد الساعات التي يدرسها، وفقاً لقدراته وسرعته.

وعلى الرغم من الإيجابيات السابقة، إلا أنه صاحب تطبيق المدرسة الثانوية المطورة، بالمملكة العربية السعودية، العديد من المشكلات، كان من أبرزها ما يلي: (العتيبي، ١٤٢٥هـ، ٢٨)

- نقص الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للمدارس التي تطبق النظام المطور.
- نقص الوعي لدى الأهالي والطلاب بالنظام المطور: نظاماً وأساليباً وإجراءات.
- عدم تهيئة الطلاب والهيئة التدريسية بشكل كافٍ للتكيف مع النظام المطور.
- عدم استيعاب المرشد الأكاديمي للنظام المطور بشكل كافٍ، وإرهاقه بأعباء كثيرة.
- الممارسة الخاطئة لتطبيق النظام، الناتجة عن التسرع في التعميم، قبل تهيئته للتنفيذ في الواقع المدرسي: تدريسياً، وإدارةً، وإشرافاً.

وربما بسبب المشكلات - سالف الإشارة إليها - والتي صاحبت تطبيق المدرسة الثانوية المطورة، بالمملكة العربية السعودية، صدر القرار في عام ١٤١٢هـ بإلغاء التعليم الثانوي المطور، على أن يتم تشجيع أو تقسيم التعليم الثانوي إلى أربعة أقسام، هي: العلوم الإسلامية والأدبية، والإدارية والإنسانية، والطبيعية، والتقنية. (الرويس، ٢٠٠٢، ٥٢).

وفي عام ١٤٢٥ هـ صدر قرار لجنة التربية، بالموافقة على تطبيق برنامج التعليم الثانوي بخطته الدراسية الجديدة مع مراعاة أن يكون هذا التطبيق تجريبياً، على عدد من المدارس، لا يتجاوز ٢١ مدرسة ثانوية للبنين، ومثلها للبنات، على أن تكون ممثلةً في عدد من المناطق التعليمية بالملكة، وعلى أن تقوم الوزارة بتقديم تقرير، عن نتائج هذه التجربة، بعد أن يتم تقييمها، بعد ثلاث سنوات من بدء التجربة، من قبل متخصصين محايدين. (الملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥، ١١)

وقد اتخذت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بعض الإجراءات التنظيمية، التي من شأنها العمل على تفعيل تطبيق النظام الجديد للتعليم الثانوي، كان من بينها (وزارة التربية والتعليم، التطوير التربوي، ١٤٢٦)

١. تكوين إدارة لمشروع التعليم الثانوي، تشرف على تنفيذ النموذج الجديد للتعليم الثانوي.

٢. تشكيل لجنة استشارية للتعليم الثانوي، برئاسة وكيل الوزارة المساعد للتطوير التربوي.

٣. تشكيل لجنة مشروع التعليم الثانوي، ويتفرغ أعضاؤها تفرغاً كاملاً للمشروع. وفي إطار استكشاف الواقع السعودي للإبداع وبالاطلاع على الدراسات السابقة المحلية في هذا الموضوع اتضح ما يلي:

- لا توجد مستويات إبداعية مرتفعة لدى مديرات المدارس حيث إن المستويات الإبداعية لمديرات المدارس عند المعدل (٦٠٪) مما يعكس أن ترشيح مديرات المدارس لا يتم على أساس قدراتهن وإمكاناتهن الإبداعية بل على الأقدمية فقط، لذا يجب الاهتمام بعملية اختيار مديرات المدارس بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية وسمات الشخصية وتصميم برامج تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية. (العساف، ١٤٢٥ هـ، ١٩٣).
- (عسيري، ١٤٢٠ هـ، في: الجشعم، ١٤٢٤ هـ، ٥٩-٦٠) حيث ثبت أن غالبية مديرات المدارس لا يلتحقن ببرامج تدريبية قبل مباشرتهن العمل

الإداري وهناك حاجة ماسة للتدريب المستمر لهن (الشامان، ١٤٢١هـ في: الغامدي، ١٤٢٤هـ، ٤٥) كذلك أكدت نتائج دراسة محلية على مساهمة البرنامج التدريبي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأعمال الإدارية والفنية. (الغامدي، ١٤٢٤هـ، ١٠٢).

• وتحد المعوقات التنظيمية إلى درجة كبيرة من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري، لذا على وزارة التربية والتعليم أن تعمل على إعادة النظر في لوائحها وأنظمتها الإدارية وتجديدها بما يتواءم ومتغيرات العصر بحيث لا تقف تلك الأنظمة عائقاً في طريق التجديد والإبداع.

• أيضاً من العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس: تكاليف الإبداع - غياب جو الحرية - عدم كفاية الحوافز - عدم موضوعية معايير تقييم الأداء. مما يتطلب العمل على توفير الإمكانيات المادية المناسبة ومنح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتمييز المديرات المبدعات وتحفيزهن وتطوير بطاقة تقييم الأداء الوظيفي. (العساف، ١٤٢٥هـ، ١٩٣-١٩٥) فالدورات التدريبية التي تقدمها إدارات تعليم البنات لمديرات المدارس رغم اختلافها لم يكن لها أثر فعال على الأداء الوظيفي لهن. (الغدير، ١٤٢٢ في: الغامدي، ١٤٢٤هـ، ٤٥).

ولقد أثبتت دراسة (الفايز، ١٤٢٤هـ، ص-د) أن فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي للمديرات في تحقيق الأهداف العامة لتقييم الأداء هي فاعلية متوسطة وهناك العديد من الصعوبات لمستخدمات نموذج تقييم الأداء الوظيفي منها:

• شعور بعض القائمات بعملية التقييم بأنها تتم لتنفيذ روتين إداري وليست للتطوير المهني للموظفة.

• تتوافر المقومات القيادية التالية لدى مديرات المدارس: الموضوعية، المرونة، استخدام السلطة، الاتصال، فهم الآخرين. (الداود، ١٤٢٤هـ، ١٤٤-١٤٧)

• كما تمارس مديرات المدارس مهارات بناء فرق العمل بدرجة عالية وذلك لخضوعهن للعديد من الدورات التدريبية في بناء فرق العمل. (الكاظمي، ١٤٢٨ هـ، ص أ).

• تتصور مديرات المدارس أنهن يمارسن كفايتهن المهنية بدرجة عالية وذلك في مجالات: إدارة الطلاب، الإدارة الديمقراطية، المتابعة والتقييم، إدارة الأفراد والموارد المالية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، تطوير المنهج والأنشطة. (العنزي، ١٤٢٤ هـ، ١٠٨).

• تواجه مديرات المدارس العديد من المشكلات مما يؤثر على إبداعهن الإداري ومن تلك المشكلات:

١. مشكلات الطالبات وتشتمل: إهمال الواجبات المدرسية، تكدسهن في الفصول، انخفاض المستوى التحصيلي والإهمال.

٢. مشكلات متعلقة بأولياء أمور الطالبات وتشتمل: انخفاض المستوى التعليمي للوالدين، ضعف مستوى التعاون بين البيت والمدرسة، قلة الاهتمام بنظافة الطالبة، عدم الاستقرار العائلي.

٣. مشكلات متعلقة بالهيئة التعليمية وتشتمل: كثرة إجازات المعلمات، ارتفاع نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية، نقص عدد المعلمات، الاتجاه المهني غير الإيجابي نحو التعليم لدى بعض المعلمات ومشكلات إدارية وفنية أخرى. (التويجري، ١٤٢١ هـ، ١٠٨-١١٠).

أما فيما يتعلق بالعمل اليومي المدرسي لمديرات المدارس فإنهن يصرفن زمنا أكبر في الأعمال الإدارية الآتية: الرد على المكالمات الهاتفية، الإشراف على تنفيذ الإداريات والموظفات لواجباتهن، العناية بنظافة المبنى. كما يصرفن زمنا أكبر على الأعمال الفنية الآتية: مناقشة الأوضاع الإدارية والفنية في المدرسة مع المشرفات، مراجعة دفاتر التحضير، حضور دروس للمعلمات. ومن أهم خصائص العمل الفعلي لمديرات المدارس سيطرة الأحداث على عمل مديرة المدرسة، وسطحية الممارسات الفنية واقتصارها على الرقابة، العشوائية في

العمل اليومي وعدم التخطيط. (الحارثي، ١٤١٦هـ في الفايز، ١٤٢٤هـ، ١٢٠) مما يعني أن ليس لمديرة المدرسة الوقت الكافي لممارسة الإبداع الإداري.

ومن أن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية بالفعل تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإشراف على المباني المدرسية، في حين أن ممارستهن تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطوير التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية تأتي في مرتبة أدنى من الأهمية.

وهناك جملة من الدراسات التي تناولت واقع أداء القيادات الإدارية بمدارس المملكة، والمعوقات التي تحول دون إبداع تلك القيادات في العمل المدرسي، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- فلقد أشارت دراسة (العساف، ١٤٢٥، ١٩٢، ١٩١) والتي تم إجراؤها على مديرات المدارس بمدينة الرياض إلى أن أهم معوقات الإبداع الإداري لديهن تتضمن غياب جو الحرية، عدم كفاية الحوافز، عدم موضوعية معايير تقييم الأداء، مقاومة التغيير وضغوط العمل وغياب دعم القيادة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضعف الثقة بالنفس والخوف من الفشل.
- كما أشارت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين أفراد الدراسة (المشرفات الإداريات) في إدراك واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس باختلاف نوع المدارس التي يشرفن عليها (حكومية، أهلية).

وتضمنت أهم مقترحات الدراسة التي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن، تدعيم مفهوم المشاركة الجادة للمديرات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، مبادرة المشرفات لنشر التجارب الإبداعية لمديرات المدارس، حث وزارة التربية والتعليم على تجديد لوائحها والعمل على توفير الإمكانيات المادية.

وأشارت دراسة (الجشعم ، ١٤٢٤ ، ٣٩) إلى أن عناصر البيئة المدرسية المؤثرة على الإبداع تتضمن أهمها ما يلي:

١. المناخ المدرسي العام.
٢. المناخ الصفي.
٣. فلسفة المدرسة وأهدافها.
٤. مصادر التعلم وفرص اكتشاف المواهب.
٥. أساليب التقييم.

ولقد أشارت دراسة (الفايز، ١٤٢٤ ، ١٩٤) عن تقويم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية إلى الصعوبات التي تتعلق بنظام الأداء الوظيفي الحالي وأدواته، والتي تضمنت ما يلي:

- استخدام نموذج موحد في تقويم أداء المديرية والمساعدة بالرغم من وجود فرق في المهام الإدارية والإشرافية لكل منهما.
- نقص البرامج التدريبية المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي.
- لا يمنح نظام تقويم الأداء الحالي فرصة للتقويم الذاتي.
- قصور المعلومات الواردة في النشرات الدورية والإرشادات التوضيحية المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي.
- عدم تضمن النموذج الحالي لتعاريف محددة لعناصر النموذج.

كما أشارت دراسة (القويعان، ١٤٢٠ ، ١٧٦) إلى بعض السلبيات لتحديد فترة عمل مدير المدرسة، حيث تضمن ذلك التقليل من فرص النمو المهني للآخرين في مجال الإدارة المدرسية، وعدم الاستفادة من الكوادر الإدارية المؤهلة في الميدان، هذا إلى جانب ما تحدته حركة تغيير المديرين المستمرة من إرباك لا مبرر له في الأجهزة الإدارية، إضافة إلى أن المدارس على المدى الطويل ستصبح مكاناً لتدريب المعلمين على الإدارة وليست مكاناً للعمل والإبداع.

ولقد أوضحت دراسة (الجميعة، ١٤٢٩، ٢٥٨) عن دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء في منطقة الرياض التعليمية ما يلي:

- تشجيع وحفز وكلاء المدارس الثانوية الذين يثبتون تفوقهم وجدارتهم في مجال عملهم معنوياً ومادياً وإتاحة الفرصة لهم لإتمام دراساتهم العليا.
- الاستمرار في تطوير عمل مديري المدارس الثانوية من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- وضع برامج زيارات لتبادل الخبرات بين الوكلاء في المدارس المختلفة، ومنح مديري المدارس الصلاحيات لتنسيق وتنفيذ تلك البرامج.
- وفي دراسة (الزهراني، ١٤٢٨، ١٩٦) عن فاعلية البرامج التدريسية المقدمة لمديري المدارس، كان من أهم التوصيات ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتدريب المديرين والمديرات على أساليب إدارة الصراع وحل المشكلات من خلال برامج تدريبية تركز على المهارات لا المعلومات النظرية.
- تنوع الأساليب التدريسية المتبعة في تدريب القيادات.
- ضرورة الاهتمام بتفعيل ومتابعة سجل النمو المهني الذي استخدمته وزارة التربية والتعليم.
- وفي دراسة (الداود، ١٤٢٤، ١٤٧) عن مقومات القيادة الإدارية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، أظهرت أهم النتائج ما يلي:
- ترى غالبية المدارس أن المديرات يملن إلى تركيز السلطات لديهن ولكنهن يسمحن بتبادل الآراء والمناقشة البناءة مع المعلمات.
- وأجمعت عينة الدراسة من المديرات على ضرورة معالجة المشكلات بأسلوب جديد وإبداعي وإعطاء المعلمات الفرصة لطرح الآراء والمقترحات.

وأشارت نتائج دراسة (الفوزان، ١٤٠٩، ٦٧، ٦٨) عن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية إلى ما يلي:

- أن برامج التدريب القائمة لا تولي عناية جيدة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.
- أن أهم الاحتياجات التدريبية بالنسبة للمديرين والمديرات هما مجالاً التوجيه والتنظيم وأقلها أهمية هما مجالاً التخطيط والمجال الفني.
- عدم رغبة المديرين والمديرات في التجديد والتطوير، فلم يجدوا أهمية لوجود التقنية الحديثة.
- أن نسبة الذين حصلوا على تدريب إداري من المديرين والمديرات لا تزال قليلة.

وتأكيداً لنتائج الدراسة السابقة، أشارت دراسة (الفامدي، ١٤٢٤، ١٠٢) عن فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس ومساعداتها إلى ما يلي:

- ضعف كفاءة الهيئة التدريبية من حيث توصيل المعلومات.
 - عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة للبرنامج.
 - عدم التعرف على الاحتياجات الفعلية للمتدربات قبل بدء البرنامج.
 - تركيز البرنامج على موضوعات قديمة وبسيطة وإهمال الموضوعات الحديثة.
- يستخلص من العرض السابق لواقع المدرسة الثانوية بالملكة وعناصر القوة والضعف التي تؤثر على أداء القيادات الإدارية وقدرتهن على إبداع أساليب عمل تتوافق مع التغيرات المحيطة والوفاء بتطلعات جميع الأطراف، أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء تلك القيادات سواء على مستوى البيئة الداخلية للمدرسة أو بيئتها الخارجية، وهذا ما يمكن أن تركز عليه أداة الدراسة في بنائها.

رابعاً: الدراسة الميدانية

إعداد الاستبانة :

- اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من مديرات ومساعدات المدارس الثانوية الحكومية بالأحساء فيما يتعلق بواقع الممارسات الحالية للإبداع الإداري، والكشف عن جوانب القوة، وجوانب الضعف والفرص والتهديدات، إلى جانب الاستفادة من مقترحات العينة في صياغة الآليات المقترحة.
 - كما كان الهدف الأساسي هو الوقوف على آراء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية بالأحساء حول أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتسم بها البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية، حتى يمكن ترتيبها والتركيز على العناصر الهامة، واستبعاد العناصر قليلة الأهمية والتأثير، بما يساعد في بناء جدول التحليل الرباعي وصولاً إلى صياغة الإستراتيجية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بالمدارس الثانوية.
 - ولقد تم الاعتماد في إعداد الصورة المبدئية للاستمارة على الدراسة التحليلية لواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدرسة الثانوية والعوامل المؤثرة في تنميته، ثم تم عرض الاستمارة على بعض أساتذة الجامعات لاستطلاع آرائهم نحوها والتأكد من صحتها وصدقها.
- وبناء على ذلك ، تضمنت الصورة النهائية للاستمارة ما يلي:
- صفحة الغلاف لبيان موضوع البحث، وأهداف ومعايير التحكيم التي يتم في ضوءها إعطاء الاستجابات لبنود وعناصر الاستمارة.
 - محور البيئة الداخلية، وتضمن (٢٢) ممارسة مؤثرة على جوانب تنمية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية.

• محور البيئة الخارجية، وتضمن (١٧) ممارسة مؤثرة على جوانب تنمية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية.

ولقد ارتكز مستوى التأثير المحتمل للعناصر على مقياس متدرج Rubrics عن درجة تحقق الممارسات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) (دالين، ١٩٩٤، ٤١٦)

تحديد واختيار عينة التطبيق:

في ضوء متطلبات البحث الحالي وأهدافه، يتمثل المجتمع الأصلي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالأحساء، ويبلغ إجمالي عدد المدارس (٤٦) مدرسة، ويوضحها الجدول التالي:

القطاع	عدد المدارس
الهفوف	١٦
القرى الشرقية	١٠
المبرز	٩
القرى الشمالية	١١
المجموع	٤٦

جدول رقم (٢)

(الإحصائية الصادرة من إدارة البحوث والمشاريع التربوية بإدارة تعليم البنات بالأحساء)

ولقد تم توزيع استمارات الاستبانة على جميع المدارس الثانوية الحكومية بالأحساء لتطبيقها على فئة المديرات والمساعدات، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتها (١٠١)، ٣٧ مديرة و ٦٤ مساعدة. وقد استغرق تطبيق الاستبانة شهري (المحرم وصفر) من عام ١٤٣١ هـ

المعالجة الإحصائية :

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي Arithmetic Mean، واختبار T.test لمعرفة هل يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المؤهل (تربوي، غير تربوي) ومتغير الوظيفة (مديرة، مساعدة)، ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbackh) لحساب معامل ثبات محاور الإستبانة ومعامل ثبات إجمالي الاستبانة.

حساب الوزن النسبي للعبارة على النحو التالي : (أبوعلام، ١٠٢)

$$\frac{\text{مج (التكرار } \times \text{ الأوزان)}}{\text{العدد الكلي}} = \text{المتوسط الحسابي الوزني للعبارة}$$

$$\frac{\text{المتوسط الحسابي الوزني للعبارة}}{\text{عدد الاستجابات}} = \text{النسبة المئوية للمتوسط} \times 100$$

جدول رقم (٣) توزيع العينة حسب نوع المؤهل

النسبة	العدد	المؤهل
٧٧,٢٢ %	٧٨	تربوي
٢٢,٧٧ %	٢٣	غير تربوي
١٠٠ %	١٠١	المجموع

جدول رقم (٤) توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
٣٦,٦٣ %	٣٧	مديرة
٦٣,٣٧ %	٦٤	مساعدة
١٠٠ %	١٠١	المجموع

جدول رقم (٥) توزيع العينة حسب مدة الخبرة

النسبة	العدد	الوظيفة
٪٢١,٧٨	٢٢	أقل من ٥ سنوات
٪٢٥,٧٤	٢٦	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
٪٥٢,٤٨	٥٣	أكثر من ١٠ سنوات
٪ ١٠٠	١٠١	المجموع

صدق الاتساق الداخلي Internal consistency Validity :

لحساب الصدق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة لكل عبارة في كل بند والمجموع الكلي لهذا البند، وبين الدرجة لكل بند في الاستبانة وإجمالي الاستبانة، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها في جميع عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وقيمة معامل الارتباط موجب مرتفع عند جميع العبارات وإجمالي بنودها، وأيضاً يتضح ارتفاع الارتباط الموجب بين كل بند من بندي الاستبانة وإجمالي الاستبانة، حيث نجد أن معامل ارتباط البند أولاً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري بإجمالي الاستبانة (٠,٩٥) وعند البند ثانياً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري (٠,٩٢) وهما معاملا ارتباط مرتفع جداً، ويدل ذلك كله على اتساق عال لعبارات الاستبانة كما يتضح من الجداول التالية:

جدول رقم (٦) قيم معاملات ارتباط إجمالي الاستبانة

معامل الارتباط	البند
٠,٩٥	أولاً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري
٠,٩٢	ثانياً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري

ثبات الاستبانة : Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة ولحساب ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ Cronback Alpha معامل الفا كرونباخ Cronback Alpha كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) ثبات الاستبانة

معامل ألفا	المحور المراد حساب الثبات له
٠,٩٠	أولاً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري
٠,٨٧	ثانياً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري
٠,٩٤	إجمالي الاستبانة

ومن الجدول السابق يتضح أن إجمالي ثبات الاستبانة (٠,٩٤) وهو معامل ثبات مرتفع، وبالإضافة إلى ارتفاع معامل ثبات إجمالي بندي الاستبانة حيث كان أقل معامل ثبات للبند الثاني (٠,٨٤) وهو أيضاً معامل ثبات مرتفع، ومن ذلك يتضح الثبات المرتفع للاستبانة.

نتائج التطبيق الميداني:

جدول رقم (٨)

اختبارات T test لدراسة تأثير متغير المؤهل (تربوي، غير تربوي) على كل عبارة من عبارات أولاً:

الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري

م	العبارة	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
١	تبنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبات المدرسة والتي تلقى قبولا لدى الجميع.	تربوي	٧٨	٢,٥٨	٠,٥٩	٩٩	٠,٥٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٦٥	٠,٤٩		
٢	تفوض الإدارة المدرسية السلطة كي تتمكن الإداريات والمعلمات من المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بشكل إبداعي.	تربوي	٧٨	٢,٤١	٠,٧١	٩٩	١,١٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٢٢	٠,٦٧		

م	العبارة	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودالاتها
٣	يتوفر بالمدرسة المناخ الايجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة .	تربوي	٧٨	٢,٢٨	٠,٧٠	٩٩	٠,٦٦
		غير تربوي	٢٢	٢,١٧	٠,٦٥		
٤	توجد بالمدرسة محاولات لتقليل مقاومة الهيئة الإدارية والتعليمية للتغيير في أساليب العمل التقليدية.	تربوي	٧٨	٢,٢١	٠,٧٢	٩٩	٠,٨٥
		غير تربوي	٢٢	٢,٣٥	٠,٦٥		
٥	تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.	تربوي	٧٨	٢,٥٨	٠,٦٤	٩٩	٠,٢٢
		غير تربوي	٢٢	٢,٦١	٠,٥٨		
٦	تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتمية جوانب الإبداع لدى المعلمات والطالبات.	تربوي	٧٨	٢,٠٩	٠,٨١	٩٩	١,١٨
		غير تربوي	٢٢	١,٨٧	٠,٦٩		
٧	توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسوبات المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.	تربوي	٧٨	١,٩٢	٠,٧٧	٩٩	٠,٧٨
		غير تربوي	٢٢	١,٧٨	٠,٧٤		
٨	تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.	تربوي	٧٨	٢,٥٤	٠,٦٨	٩٩	××٢,٩٦
		غير تربوي	٢٢	٢,١٣	٠,٥٥		
٩	تستفيد المدرسة من أفكار الطالبات المبدعات والموهوبات في حل المشكلات الطلابية.	تربوي	٧٨	٢,٣١	٠,٦٩	٩٩	٠,٥٢
		غير تربوي	٢٢	٢,٣٩	٠,٦٦		
١٠	يستخدم الانترنت بالمدرسة للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم.	تربوي	٧٨	٢,٤٢	٠,٦٩	٩٩	٠,٠٧
		غير تربوي	٢٢	٢,٤٣	٠,٧٢		
١١	تممي مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	تربوي	٧٨	٢,١٨	٠,٨٠	٩٩	٠,٧٢
		غير تربوي	٢٢	٢,٠٤	٠,٧٧		
١٢	تطبق منسوبات المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبها من خلال الدورات التدريبية	تربوي	٧٨	٢,٥٢	٠,٥٥	٩٩	٠,٧١
		غير تربوي	٢٢	٢,٤٣	٠,٥١		
١٣	تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطالبات في اختيار التخصص العلمي الملائم لقدراتهن وميولهن.	تربوي	٧٨	٢	٠,٧٦	٩٩	٠,٢٤
		غير تربوي	٢٢	٢,٠٤	٠,٧٧		

م	العبارة	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودالاتها
١٤	تدعم الإدارة المدرسية المرشدة الطلابية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبات للاستفادة من أفكارهن الابتكارية.	تربوي	٧٨	٢,٦٨	٠,٥٢	٩٩	٠,٥٨
		غير تربوي	٢٣	٢,٦١	٠,٥٠		
١٥	تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي .	تربوي	٧٨	٢,٥٨	٠,٦٨	٩٩	١,٢٨
		غير تربوي	٢٣	٢,٣٥	٠,٧٨		
١٦	تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	تربوي	٧٨	١,٩٩	٠,٩٠	٩٩	٠,٩٨
		غير تربوي	٢٣	١,٧٨	٠,٨٠		
١٧	تتوفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منسوبات المدرسة.	تربوي	٧٨	٢,٤٧	٠,٧٠	٩٩	٠,٣
		غير تربوي	٢٣	٢,٥٢	٠,٥٩		
١٨	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي .	تربوي	٧٨	٢,٦٨	٠,٥٥	٩٩	٠,٨٧
		غير تربوي	٢٣	٢,٥٧	٠,٥٩		
١٩	تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.	تربوي	٧٨	٢,١٩	٠,٧٤	٩٩	١,١
		غير تربوي	٢٣	٢	٠,٧٤		
٢٠	تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية.	تربوي	٧٨	٢,٥٤	٠,٦٤	٩٩	٠,٣٩
		غير تربوي	٢٣	٢,٤٨	٠,٦٧		
٢١	يتم تقويم جميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة عن طريق إعداد تقارير سنوية عن جوانب الأداء المدرسي.	تربوي	٧٨	٢,٤٧	٠,٦٨	٩٩	٠,٥١
		غير تربوي	٢٣	٢,٣٩	٠,٧٢		
٢٢	يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	تربوي	٧٨	٢,٤٩	٠,٧٠	٩٩	××٢,٧٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٠٤	٠,٧١		

× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ×× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعة التربويين ومجموعة غير التربويين عند العبارتين (”تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة“، ”يتم استطلاع الآراء والأفكار

الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة“ عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجميعها لصالح مجموعة التربويين حيث كان متوسطهن عند هاتين العبارتين (٢,٥٤, ٢,٤٩) على التوالي بينما كان متوسط مجموعة غير التربويين عند هاتين العبارتين (٢,١٣, ٢,٠٤) على التوالي، أي أن مجموعة التربويين أكثر موافقة على العبارتين السابقتين من مجموعة غير التربويين.

وقد يرجع ذلك إلى أن التربويين أكثر ميلاً للمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة وخطط تحسين الأداء المدرسي، بسبب توافر الخبرات التربوية ودافعية المشاركة بكل الأفكار الجديدة المتاحة والقادرة على إحداث تطور في الأداء الإداري بالمدارس.

جدول رقم (٩)

اختبارات T test لدراسة تأثير متغير المؤهل (تربوي، غير تربوي) على كل عبارة من عبارات ثانياً:

الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري

م	العبارة	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
١	تشترك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.	تربوي	٧٨	٢,٠٨	٠,٧٣	٩٩	٠,٤٣
		غير تربوي	٢٣	٢	٠,٨٠		
٢	تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.	تربوي	٧٨	١,٩٥	٠,٧٩	٩٩	٠,٤٤
		غير تربوي	٢٣	١,٨٧	٠,٦٣		
٣	يتم استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة والبيئة المحلية والأفكار الإبداعية لحلها.	تربوي	٧٨	٢,٢٣	٠,٧٢	٩٩	٠,٥٩
		غير تربوي	٢٣	٢,١٣	٠,٦٩		
٤	تتاح الفرصة للمدرسة للإطلاع على الخطط الإستراتيجية للتعليم.	تربوي	٧٨	٢,٢٢	٠,٧٨	٩٩	٠,٤٧
		غير تربوي	٢٣	٢,١٣	٠,٨٢		
٥	تتاح للمدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.	تربوي	٧٨	٢,٠٨	٠,٧٢	٩٩	٠,٠٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٠٩	٠,٦٠		
٦	يوجد تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.	تربوي	٧٨	٢,٠٨	٠,٨٣	٩٩	٠,٩٧
		غير تربوي	٢٣	١,٩١	٠,٦٧		

م	العبارة	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت دلالتها
٧	تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية.	تربوي	٧٨	٢,٤١	٠,٧٦	٩٩	٠,١٤
		غير تربوي	٢٣	٢,٤٣	٠,٦٦		
٨	دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منسوبات المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.	تربوي	٧٨	١,٣٣	٠,٦٢	٩٩	٠,٩٥
		غير تربوي	٢٣	١,٤٨	٠,٧٣		
٩	تساهم المدرسة في النمو المهني لمنسوبات المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهن لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	تربوي	٧٨	٢,١٢	٠,٨٤	٩٩	١,٤٨
		غير تربوي	٢٣	١,٨٣	٠,٧٨		
١٠	الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.	تربوي	٧٨	٢,١٥	٠,٦٥	٩٩	××٢,٦٧
		غير تربوي	٢٣	١,٧٤	٠,٦٩		
١١	تتاح الفرصة لمنسوبات المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	تربوي	٧٨	٢,٠٦	٠,٨٩	٩٩	٠,١١
		غير تربوي	٢٣	٢,٠٤	٠,٧٧		
١٢	تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.	تربوي	٧٨	٢,٥٣	٠,٦٤	٩٩	٠,٥٩
		غير تربوي	٢٣	٢,٤٣	٠,٦٦		
١٣	تستفيد المدرسة من جوانب التطوير التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات في ابتكار خدمات تعليمية جديدة.	تربوي	٧٨	٢,٣٧	٠,٦٧	٩٩	٠,١٢
		غير تربوي	٢٣	٢,٣٩	٠,٦٦		
١٤	تستفيد المدرسة من زيارات المشرفات التربويات للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.	تربوي	٧٨	٢,٦	٠,٥٩	٩٩	٠,٣٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٦٥	٠,٥٧		
١٥	تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.	تربوي	٧٨	٢,٤١	٠,٦٣	٩٩	٠,١٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٤٣	٠,٧٣		
١٦	تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.	تربوي	٧٨	١,٩٩	٠,٨٣	٩٩	٠,١٥
		غير تربوي	٢٣	١,٩٦	٠,٨٨		
١٧	تهتم عضوات الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.	تربوي	٧٨	٢,٦٢	٠,٥٩	٩٩	٠,٣٦
		غير تربوي	٢٣	٢,٥٧	٠,٥٩		

× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ×× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعة التربويين ومجموعة غير التربويين عند عبارة واحدة هي (الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة) عند مستوى دلالة (0,01) لصالح مجموعة التربويين حيث كان متوسطهن (15,2) بينما كان متوسط مجموعة غير التربويين عند هذه العبارة (14,7)، أي أن مجموعة التربويين أكثر موافقة على العبارة السابقة من مجموعة غير التربويين، وقد يرجع ذلك إلى إدراك التربويين لأهمية دعم التوجه اللامركزي، وتفويض مزيد من السلطات للقيادات الإدارية، بما يساعد في اتخاذ القرارات التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية لكل مدرسة.

جدول رقم (10)

اختبارات T test لدراسة تأثير متغير الوظيفة الحالية (مديرة، مساعدة) على كل عبارة من عبارات أولاً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري

م	العبارة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودالاتها
1	تتبني الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبات المدرسة والتي تلقى قبولا لدى الجميع.	مديرة	37	2,68	0,52	99	1,1
		مساعدة	64	2,55	0,59		
2	تقوض الإدارة المدرسية السلطة كي تتمكن الإداريات والمعلمات من المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بشكل إبداعي.	مديرة	37	2,42	0,69	99	0,72
		مساعدة	64	2,22	0,71		
3	يتوفر بالمدرسة المناخ الإيجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة .	مديرة	37	2,14	0,75	99	1,26
		مساعدة	64	2,22	0,64		
4	توجد بالمدرسة محاولات لتقليل مقاومة الهيئة الإدارية والتعليمية للتغيير في أساليب العمل التقليدية.	مديرة	37	2,24	0,72	99	0,06
		مساعدة	64	2,22	0,71		
5	تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.	مديرة	37	2,65	0,59	99	0,79
		مساعدة	64	2,55	0,64		
6	تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمات والطالبات.	مديرة	37	2	0,78	99	0,28
		مساعدة	64	2,06	0,79		

م	العبارة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
٧	توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسويات المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.	مديرة	٣٧	١,٩٥	٠,٨٢	٩٩	٠,٥٥
		مساعدة	٦٤	١,٨٦	٠,٧٢		
٨	تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.	مديرة	٣٧	٢,٥٤	٠,٦١	٩٩	١,٠٨
		مساعدة	٦٤	٢,٣٩	٠,٧٠		
٩	تستفيد المدرسة من أفكار الطالبات المبدعات والموهوبات في حل المشكلات الطلابية.	مديرة	٣٧	٢,٤٣	٠,٦٥	٩٩	١,١٩
		مساعدة	٦٤	٢,٢٧	٠,٧٠		
١٠	يستخدم الانترنت بالمدرسة للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم.	مديرة	٣٧	٢,٢٨	٠,٧٢	٩٩	٠,٥٢
		مساعدة	٦٤	٢,٤٥	٠,٦٩		
١١	تتمى مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	مديرة	٣٧	٢,٢٢	٠,٨٥	٩٩	٠,٦٥
		مساعدة	٦٤	٢,١١	٠,٧٦		
١٢	تطبق منسويات المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبتها من خلال الدورات التدريبية	مديرة	٣٧	٢,٥٩	٠,٥٥	٩٩	١,٢٧
		مساعدة	٦٤	٢,٤٥	٠,٥٣		
١٣	تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطالبات في اختيار التخصص العلمي الملائم لقدراتهن وميولهن.	مديرة	٣٧	٢,١١	٠,٧٠	٩٩	٠,٩٩
		مساعدة	٦٤	١,٩٥	٠,٧٩		
١٤	تدعم الإدارة المدرسية المرشدة الطلابية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبات للاستفادة من أفكارهن الابتكارية.	مديرة	٣٧	٢,٧٢	٠,٤٥	٩٩	١,٠٤
		مساعدة	٦٤	٢,٦٣	٠,٥٥		
١٥	تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي .	مديرة	٣٧	٢,٦٥	٠,٥٩	٩٩	١,٤٥
		مساعدة	٦٤	٢,٤٥	٠,٧٥		
١٦	تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسويات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	مديرة	٣٧	٢,٢٤	٠,٨٦	٩٩	××٢,٧١
		مساعدة	٦٤	١,٧٧	٠,٨٥		
١٧	تتوفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منسويات المدرسة.	مديرة	٣٧	٢,٦٥	٠,٥٤	٩٩	×٢,٠٤
		مساعدة	٦٤	٢,٣٩	٠,٧٢		

م	العبارة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
١٨	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي .	مديرة	٣٧	٢,٨١	٠,٤٠	٩٩	×٢,٤٧
		مساعدة	٦٤	٢,٥٦	٠,٦١		
١٩	تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.	مديرة	٣٧	٢,١٩	٠,٧٤	٩٩	٠,٤٢
		مساعدة	٦٤	٢,١٣	٠,٧٥		
٢٠	تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية .	مديرة	٣٧	٢,٧٦	٠,٥٠	٩٩	××٣,١١
		مساعدة	٦٤	٢,٣٩	٠,٦٨		
٢١	يتم تقويم جميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة عن طريق إعداد تقارير سنوية عن جوانب الأداء المدرسي.	مديرة	٣٧	٢,٥١	٠,٦٩	٩٩	٠,٦٥
		مساعدة	٦٤	٢,٤٢	٠,٦٩		
٢٢	يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	مديرة	٣٧	٢,٥٩	٠,٦٠	٩٩	×٢,٤
		مساعدة	٦٤	٢,٢٧	٠,٧٦		

× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ×× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعة المديرات ومجموعة المساعدات عند بعض العبارات عند مستوى دلالة (٠,٠١) و (٠,٠٥) وهي كما يلي:

عند مستوى دلالة (٠,٠١):

فوجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند العبارتين (”تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة“، ”تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية“) وجميعها لصالح مجموعة المديرات حيث كان متوسطهن عند هاتين العبارتين (٢,٢٤، ٢,٧٦) على التوالي بينما كان متوسط مجموعة المساعدات عند هاتين العبارتين (١,٧٧، ٢,٣٩) على التوالي، أي أن مجموعة المديرات أكثر موافقة على العبارتين السابقتين من مجموعة المساعدات.

عند مستوى دلالة (٠,٠٥):

فوجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند العبارات (”تتوفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منسوبات المدرسة“، ”تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي“، ”يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة“) وجميعها لصالح مجموعة المديرات حيث كان متوسطهن عند هذه العبارات (٢,٥٩، ٢,٨١، ٢,٦٥) على التوالي بينما كان متوسط مجموعة المساعدات عند هذه العبارات (٢,٣٩، ٢,٥٦، ٢,٢٧) على التوالي، أي أن مجموعة المديرات أكثر موافقة على العبارتين السابقتين من مجموعة المساعدات.

ونستنتج مما سبق أن مجموعة المديرات أكثر موافقة على العبارات السابقة من مجموعة المساعدات، وقد يرجع ذلك إلى انفتاح المديرات على أطراف البيئة الخارجية للمدرسة بدرجة أكبر من المساعدات، بالإضافة إلى ميلهن لإشراك أطراف أخرى في حل المشكلات التي يمكن أن تواجهها المدرسة.

جدول رقم (١١)

اختبارات T test لدراسة تأثير متغير الوظيفة الحالية (مديرة، مساعدة) على كل عبارة من عبارات ثانياً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري

م	العبارة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
١	تشترك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.	مديرة	٢٧	١,٩٢	٠,٧٢	٩٩	١,٤٥
		مساعدة	٦٤	٢,١٤	٠,٧٥		
٢	تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.	مديرة	٢٧	١,٩٥	٠,٧٤	٩٩	٠,١٥
		مساعدة	٦٤	١,٩٢	٠,٧٦		
٣	يتم استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة والبيئة المحلية والأفكار الإبداعية لحلها.	مديرة	٢٧	٢,٣	٠,٦٢	٩٩	٠,٩٦
		مساعدة	٦٤	٢,١٦	٠,٧٦		

م	العبارة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
٤	تتاح الفرصة للمدرسة للإطلاع على الخطط الإستراتيجية للتعليم.	مديرة	٢٧	٢,١٩	٠,٨١	٩٩	٠,٠٩
		مساعدة	٦٤	٢,٢	٠,٧٨		
٥	تتاح للمدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.	مديرة	٣٧	٢,٠٢	٠,٦٩	٩٩	٠,٥٨
		مساعدة	٦٤	٢,١١	٠,٦٩		
٦	يوجد تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.	مديرة	٣٧	٢,٠٥	٠,٧٨	٩٩	٠,١٤
		مساعدة	٦٤	٢,٠٢	٠,٨٢		
٧	تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية.	مديرة	٣٧	٢,٦٥	٠,٦٨	٩٩	٢,٤٧
		مساعدة	٦٤	٢,٢٨	٠,٧٥		
٨	دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منسوبات المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.	مديرة	٣٧	١,٣٥	٠,٦٣	٩٩	٠,١٨
		مساعدة	٦٤	١,٣٨	٠,٦٦		
٩	تساهم المدرسة في النمو المهني لمنسوبات المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهن لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	مديرة	٣٧	٢,٠٥	٠,٨٢	٩٩	٠,٠٤
		مساعدة	٦٤	٢,٠٥	٠,٨٤		
١٠	الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.	مديرة	٣٧	٢,١٤	٠,٧١	٩٩	٠,٨٦
		مساعدة	٦٤	٢,٠٢	٠,٦٥		
١١	تتاح الفرصة لمنسوبات المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	مديرة	٣٧	٢,٠٥	٠,٩١	٩٩	٠,٠٥
		مساعدة	٦٤	٢,٠٦	٠,٨٢		
١٢	تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.	مديرة	٣٧	٢,٥٧	٠,٦٥	٩٩	٠,٧٤
		مساعدة	٦٤	٢,٤٧	٠,٦٤		
١٣	تستفيد المدرسة من جوانب التطوير التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات في ابتكار خدمات تعليمية جديدة.	مديرة	٣٧	٢,٤١	٠,٧٢	٩٩	٠,٣٤
		مساعدة	٦٤	٢,٣٦	٠,٦٣		
١٤	تستفيد المدرسة من زيارات المشرفات التربويات للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.	مديرة	٣٧	٢,٦٢	٠,٥٩	٩٩	٠,١
		مساعدة	٦٤	٢,٦١	٠,٥٨		

م	العبرة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
١٥	تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.	مديرة	٣٧	٢,٤٦	٠,٦٥	٩٩	٠,٥١
		مساعدة	٦٤	٢,٣٩	٠,٦٦		
١٦	تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.	مديرة	٣٧	٢,٠٨	٠,٨٠	٩٩	٠,٩٢
		مساعدة	٦٤	١,٩٢	٠,٨٦		
١٧	تهتم عضوات الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.	مديرة	٣٧	٢,٦٥	٠,٥٤	٩٩	٠,٥٨
		مساعدة	٦٤	٢,٥٨	٠,٦١		

× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ×× دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعة المديرات ومجموعة المساعدات عند عبارة واحدة هي (تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لصالح مجموعة المديرات حيث كان متوسطهن (٢,٦٥) بينما كان متوسط مجموعة المساعدات عند هذه العبارة (٢,٢٨)، أي أن مجموعة المديرات أكثر موافقة على هذه العبارة من مجموعة المساعدات.

وبين ذلك أن المديرات أكثر حرصاً على إكساب الطالبات المهارات الحياتية، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرات كن أكثر انفتاحاً وإدراكاً لأهمية الخبرات الحياتية للطالبات، بينما كان هناك توافق بدرجة كبيرة بين المديرات والمساعدات حول باقي عناصر وعوامل البيئة الداخلية المؤثرة في تمتية الإبداع.

جدول رقم (١٢)

يوضح التكرار والنسب المئوية ومتوسط استجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب وزنها النسبي في أولاً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري

ترتيب العبارة حسب وزنها النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط	درجة تحقق الممارسة							
			منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٨٦,٣٢	٢,٥٥	٣,٩٦	٤	٣٢,٦٧	٣٣	٦٣,٣٧	٦٤	١	تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبات المدرسة والتي تلقى قبولا لدى الجميع.
١٣	٧٩	٢,٣٧	١٢,٨٧	١٣	٣٧,٦٢	٣٨	٤٩,٥	٥٠	٢	تفوض الإدارة المدرسية السلطة كي تتمكن الإداريات والمعلمات من المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بشكل إبداعي.
١٥	٧٥,٣٢	١,٦٢	١٣,٨٦	١٤	٤٦,٥٣	٤٧	٣٩,٦	٤٠	٣	يتوفر بالمدرسة المناخ الإيجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة .
١٦	٧٤,٦٧	٣,٢٩	١٥,٨٤	١٦	٤٤,٥٥	٤٥	٣٩,٦	٤٠	٤	توجد بالمدرسة محاولات لتقليل مقاومة الهيئة الإدارية والتعليمية للتغيير في أساليب العمل التقليدية.
٤	٨٦	٧٥,٢٩	٦,٩٣	٧	٢٧,٧٢	٢٨	٦٥,٣٥	٦٦	٥	تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.
١٩	٦٨	٣,٠٩	٢٨,٧١	٢٩	٣٨,٦١	٣٩	٣٢,٦٧	٣٣	٦	تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمات والطالبات.
٢٢	٦٣	٦٧,٢١	٣٤,٦٥	٣٥	٤١,٥٨	٤٢	٢٣,٧٦	٢٤	٧	توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسوبات المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.
١٠	٨١,٦٧	٥٣,٢١	٩,٩	١٠	٣٥,٦٤	٣٦	٥٤,٤٦	٥٥	٨	تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة						النسبة المئوية للمتوسط	ترتيب العبارة حسب وزنها النسبي
		منخفضة		متوسطة		عالية			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٩	تستفيد المدرسة من أفكار الطالبات المبدعات والموهوبات في حل المشكلات الطلابية.	٤٥	٤٤,٥٥	٤٤	٤٣,٥٦	١٢	١١,٨٨	٧٧,٦٧	
١٠	يستخدم الانترنت بالمدرسة للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم.	٥٥	٥٤,٤٦	٣٤	٣٣,٦٦	١٢	١١,٨٨	٨١	
١١	تتمى مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	٤٠	٣٩,٦	٣٦	٣٥,٦٤	٢٥	٢٤,٧٥	٧١,٦٧	
١٢	تطبق منسوبات المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبتها من خلال الدورات التدريبية	٥٣	٥٢,٤٨	٤٦	٤٥,٥٤	٢	١,٩٨	٨٣,٣٣	
١٣	تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطالبات في اختيار التخصص العلمي الملائم لقدراتهن وميولهن.	٢٩	٢٨,٧١	٤٤	٤٣,٥٦	٢٨	٢٧,٧٢	٦٧	
١٤	تدعم الإدارة المدرسية المرشدة الطلابية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبات للاستفادة من أفكارهن الابتكارية.	٦٩	٦٨,٣٢	٣٠	٢٩,٧	٢	١,٩٨	٨٨,٦٧	
١٥	تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٦٥	٦٤,٣٦	٢٤	٢٣,٧٦	١٢	١١,٨٨	٨٤	
١٦	تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	٣٦	٣٥,٦٤	٢٣	٢٢,٧٧	٤٢	٤١,٥٨	٦٤,٦٧	
١٧	تتوفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منسوبات المدرسة.	٥٩	٥٨,٤٢	٣٢	٣١,٦٨	١٠	٩,٩	٨٣	

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة						المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	ترتيب العبارة حسب وزنها النسبي
		عالية		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٨	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي.	٧٠	٦٩,٣١	٢٧	٢٦,٧٢	٤	٣,٩٦	٢,٦٥	٨٨,٣٢	٢
١٩	تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.	٣٦	٣٥,٦٤	٤٤	٤٣,٥٦	٢١	٢٠,٧٩	٢,١٥	٧١,٦٧	١٧
٢٠	تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية.	٦١	٦٠,٤	٢٢	٣١,٦٨	٨	٧,٩٢	٢,٥٢	٨٤	٥
٢١	يتم تقييم جميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة عن طريق إعداد تقارير سنوية عن جوانب الأداء المدرسي.	٥٧	٥٦,٤٤	٣٣	٣٢,٦٧	١١	١٠,٨٩	٢,٤٤	٨٢	٩
٢٢	يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	٥٣	٥٢,٤٨	٣٤	٣٣,٦٦	١٤	١٣,٨٦	٢,٣٩	٧٩,٦٧	١٢

من الجدول السابق نستطيع ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها، ونستنتج مما سبق أن معظم أفراد العينة يرون أن أهم الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري هي:

- تدعم الإدارة المدرسية المرشدة الطلابية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبات للاستفادة من أفكارهن الابتكارية.
- تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي.
- تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبات المدرسة والتي تلقى قبولا لدى الجميع.

- تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.
 - تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
 - تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية.
 - تطبق منسوبات المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبها من خلال الدورات التدريبية (٥، ٢).
- وكانت أقل الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الداخلية المحفزة على الإبداع الإداري هي:
- تنمي مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
 - تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.
 - تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمات والطالبات.
 - تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطالبات في اختيار التخصص العلمي الملائم لقدراتهن وميولهن.
 - تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- بتحليل النتائج السابقة، يمكن إدراك أن هناك ضرورة متزايدة لدعم بعض الممارسات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع لدى القيادات، مثل التشجيع على إعداد ملفات الإنجاز المهني، وتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتحفيز على التعلم الذاتي والمستمر.

جدول رقم (١٣)

يوضح التكرار والنسب المئوية ومتوسط استجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب وزنها النسبي في ثانياً: الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري

م	العبارات	درجة تحقق الممارسة					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تشترك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.	٣١	٣٠,٦٩	٤٥	٤٤,٥٥	٢٥	٢٤,٧٥
٢	تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.	٢٥	٢٤,٧٥	٤٤	٤٣,٥٦	٣٢	٣١,٦٨
٣	يتم استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة والبيئة المحلية والأفكار الإبداعية لحلها.	٣٨	٣٧,٦٢	٤٦	٤٥,٥٤	١٧	١٦,٨٢
٤	تتاح الفرصة للمدرسة للاطلاع على الخطط الإستراتيجية للتعليم.	٤٢	٤٢,٥٧	٣٥	٣٤,٦٥	٢٢	٢٢,٧٧
٥	تتاح للمدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.	٢٨	٢٧,٧٢	٥٣	٥٢,٤٨	٢٠	١٩,٨
٦	يوجد تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.	٣٤	٣٣,٦٦	٣٧	٣٦,٦٣	٣٠	٢٩,٧
٧	تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية..	٥٧	٥٦,٤٤	٢٩	٢٨,٧١	١٥	١٤,٨٥
٨	دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منسوبات المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.	٩	٨,٩١	١٩	١٨,٨١	٧٣	٧٢,٢٨
٩	تساهم المدرسة في النمو المهني لمنسوبات المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهن لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	٣٧	٣٦,٦٣	٣٢	٣١,٦٨	٣٢	٣١,٦٨

م	العبارة	درجة تحقق الممارسة								
		منخفضة		متوسطة		عالية				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٠	الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.	٢٦	٢٥,٧٤	٥٥	٥٤,٤٦	٢٠	١٩,٨	٢٠,٢	٦٨,٦٧	١٠
١١	تتاح الفرصة لمنسوبات المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	٤٠	٣٩,٦	٢٧	٢٦,٧٢	٢٤	٢٣,٦٦	٢٠,٢	٦٨,٦٧	١٠
١٢	تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.	٥٩	٥٨,٤٢	٢٤	٢٣,٦٦	٨	٧,٩٢	٢,٥	٨٣,٢٢	٢
١٣	تستفيد المدرسة من جوانب التطوير التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات في ابتكار خدمات تعليمية جديدة.	٤٨	٤٧,٥٢	٤٢	٤٢,٥٧	١٠	٩,٩	٢,٢٨	٧٩,٢٣	٦
١٤	تستفيد المدرسة من زيارات المشرفات التربويات للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.	٦٧	٦٦,٣٤	٢٩	٢٨,٧١	٥	٤,٩٥	٢,٦١	٨٧	١
١٥	تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.	٥١	٥٠,٥	٤١	٤٠,٥٩	٩	٨,٩١	٢,٤٢	٨٠,٦٧	٤
١٦	تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.	٣٤	٣٣,٦٦	٣١	٣٠,٦٩	٣٦	٣٥,٦٤	١,٩٨	٦٦	١٥
١٧	تهتم عضوات الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.	٦٦	٦٥,٣٥	٣٠	٢٩,٧	٥	٤,٩٥	٢,١	٨٦,٦٧	٢

من الجدول السابق نستطيع ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها ، ونستنتج مما سبق أن معظم أفراد العينة يرون أن أهم الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري هي:

1. تستفيد المدرسة من زيارات المشرفات التربويات للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.
2. تهتم عضوات الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.
3. تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.
4. تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية.
5. تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.

وكانت أقل الممارسات المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية الداعمة للإبداع الإداري هي:

1. تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.
2. تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.
3. دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منسوبات المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.
4. قصور التعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.
5. قلة الفرص المتاحة لمنسوبات المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.
6. ضعف الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.

٧. محدودية اشتراك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.

بتحليل النتائج السابقة، يتضح أن هناك حاجة ماسة لدعم قيادات المدارس الثانوية من خلال أطراف البيئة الخارجية المحيطة مثل الجامعات، مع ضرورة تفويضهن مزيداً من السلطات وإشراكهن في خطط التطوير، بما ينمي قدراتهن على إبداع أفكار وأساليب عمل تتوافق مع ظروف واحتياجات جميع الأطراف ذات الصلة بأداء المدرسة.

خامساً: رؤية إستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدرسة الثانوية

لتشكيل وبناء رؤية إستراتيجية سليمة، من الضروري إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يؤدي إلى استغلال نواحي القوة لاقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات، وتعتمد هذه الخطوة على بناء جدول التحليل المزدوج، وهو ما يطلق عليه أيضاً "مصفوفة أو بروفيل SWot"، ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأربعة لتلك المصفوفة:

شكل رقم (٢)

مصفوفة التحليل الرباعي (Novicevic & Others Op.Cit.. PP. 89 ...)

	مرغوبة	غير مرغوبة
لا يمكن السيطرة عليها	الفرص	التهديدات
يمكن السيطرة عليها	عناصر القوة	عناصر الضعف

بتحليل الشكل السابق، يتضح أنه وفق المحور الأفقي تنقسم المتغيرات إلى فرص وتهديدات تتعدى حدود سيطرة المنظمة، كما أن هناك عناصر القوة والضعف التي يمكن السيطرة عليها لأنها تمثل العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية المحفزة للإبداع الإداري. على جانب آخر ووفق المحور الرأسي تنقسم المتغيرات

إلى فرص وعناصر قوة مرغوبة أو مستهدفة، وتهديدات وعناصر ضعف سلبية أو غير مرغوبة تؤثر على أداء القيادات.

ومن خلال مصفوفة التحليل المزدوج أو الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية وأبعاد البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة ونشاطها، يمكن استخلاص أربعة أنواع من الخيارات الإستراتيجية والتي تتنوع وفق الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة والوضع المستهدف الذي تحاول الوصول إليه لتحقيق أقصى درجة من الإبداع في أداء القيادات المدرسية، ويوضح الشكل التالي تلك الخيارات التي يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي في صياغة الرؤية الإستراتيجية:

شكل رقم (٤)

الخيارات الإستراتيجية وفق مصفوفة التحليل المزدوج (Zwaenepoel.2008)

	عناصر القوة S	عناصر الضعف W
الفرص O	SO Maxi - Maxi Strategy تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه الريادي)	WO Mini - Maxi Strategy معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه الدفاعي)
التهديدات T	ST Maxi - Mini Strategy تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه التكيفي)	WT Mini - Mini Strategy معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بتوجه المحافظة على البقاء)

يتضح من الجدول السابق وجود أربعة أنواع من الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لنواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تنطوي على العديد من الاستراتيجيات والإجراءات الفرعية لتشكّل في مجملها جوهر الرؤية الإستراتيجية، وتشمل تلك الخيارات والبدائل ما يلي:

١. تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص.
٢. معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص.
٣. تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات.
٤. معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة، والتي تؤثر على تمتية الإبداع الإداري، بالإضافة إلى الوقوف على أفضل الفرص المتاحة وأكثر التهديدات تأثيراً على وضع المدرسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

أهم عناصر القوة - الضعف - الفرص - التهديدات وفق نتائج الدراسة الميدانية

أهم عناصر القوة:	أهم عناصر الضعف:
<ul style="list-style-type: none"> • تدعم الإدارة المدرسية المرشدة الطلابية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبات للاستفادة من أفكارهن الابتكارية. • تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي. • تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبات المدرسة والتي تلقى قبولا لدى الجميع. • تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية. • تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. • تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المتميزات من الهيئة الإدارية والتعليمية. • تطبق منسوبات المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبتها من خلال الدورات التدريبية . 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف توظيف مصادر التعلم بالمدرسة في تمتية مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي. • قلة اهتمام الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي. • قصور توفير الموارد الملائمة لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمات والطالبات. • ضعف تنظيم المدرسة لبرامج إرشاد مهني لمساعدة الطالبات في اختيار التخصص العلمي الملائم لقدراتهن وميولهن. • قصور استغلال قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبات المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

◀ أهم الفرص :

- استفادة المدرسة من زيارات المشرفات التربويات للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.
- اهتمام عضوات الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.
- استفادة المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.
- تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطالبات بعض الخبرات الحياتية.
- استفادة المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.

◀ أهم التهديدات :

- - قلة الاستفادة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.
- ضعف مساحة الحرية المتاحة في تجريب الأفكار الجديدة التي تتلاءم مع مشكلات المدرسة.
- ندرة دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منسوبات المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.
- قصور التعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.
- قلة الفرص المتاحة لمنسوبات المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.
- ضعف الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.
- محدودية اشتراك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.

وبناء على الجدول السابق يمكن صياغة الرؤية الإستراتيجية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية، وذلك في نطاق ما يلي:

الارتقاء بأداء القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية الحكومية وتعزيز قدراتهم الكامنة على الإبداع الإداري من خلال دعم العوامل الإيجابية المحفزة على الإبداع، سواء على مستوى بيئة المدرسة الداخلية أو الخارجية .

ملامح الرؤية الإستراتيجية :

تتسم الرؤية الإستراتيجية المقترحة بعدة ملامح تتحدد فيما يلي:

- استكشاف المحددات والمعايير الإجرائية الحاكمة التي ينبغي توافرها في المملكة لدعم تمتية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية، وتحديد المعوقات

- المحتملة التي يمكن أن تواجه جهود التطوير الهادفة للتجديد والإصلاح على المستوى المدرسي.
- تحديد سبل وآليات تعظيم عناصر القوة التي تتسم بها إدارة المدرسة الثانوية، وكيفية استغلالها في إتاحة فرص الإبداع الإداري أمام القيادات المدرسية.
 - اقتراح بعض الآليات الإستراتيجية أمام مخططي السياسات التربوية والأفراد المعنيين بإدارة المدرسة الثانوية، والتي يمكن من خلالها التوجه لتنمية الإبداع الفردي والتنظيمي بالمدرسة الثانوية.
 - السعي لتحويل التوجهات الإستراتيجية إلى إجراءات مقترحة من خلال تحليل الوضع الراهن لأداء القيادات الإدارية، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على جوانب الإبداع بالمدرسة الثانوية.
 - دعم استعداد قيادات المدرسة الثانوية للتغيرات المستمرة والمتلاحقة من خلال استيعاب معطيات المستقبل والتكامل بين التوجه الإستراتيجي بعيد المدى، والخطط التنفيذية الهادفة لدعم جوانب الإبداع.
 - استكشاف المبادئ والمحددات الإستراتيجية التي تطرحها التوجهات الوطنية كإطار لإصلاح وتطوير أداء المدرسة الثانوية، وما يمكن أن تفرزه من فرص ومهددات، وتحليل العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري .
 - التوافق مع التوجه الجديد لاعتبار المدرسة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق رسالتها، بما يوفر فرص الإبداع في خطط التحسين الخاصة والتي تلائم مشكلاتها.
 - التركيز على الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة، مثل التعلم والإبداع على المستوى التنظيمي، وتعظيم الاتجاه نحو التميز واستقلالية المؤسسات التعليمية.
 - الاستفادة من تحليل فجوات الأداء المتعلقة بالإبداع الإداري لدى قيادات المدرسة الثانوية، والوقوف على سبل معالجة تلك الفجوات، بما يوجه تشكيل الرؤية الإستراتيجية الملائمة للتطبيق وفق طبيعة التوجه التعليمي الراهن.

- الاهتمام بتحليل التوجهات المستقبلية البازغة بوصفها مؤشرات تساعد على تجاوز الوضع الراهن إلى استشراف المستقبل لتحقيق الريادة من خلال دعم جوانب التعلم والتميز والإبداع على المستوى الفردي والتنظيمي.
- التركيز على المتغيرات الهامة في البيئة الداخلية والخارجية، واستبعاد بعض العوامل غير المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدرسة الثانوية.
- الاستفادة من تحليل تأثير عناصر البيئة المحيطة بالمدرسة الثانوية وتأثير هذا السياق المجتمعي على دعم قدرة القيادات المدرسية على الإبداع.

منطلقات الرؤية الإستراتيجية :

هناك عدد من المنطلقات المحلية تركز عليها الرؤية المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية في المملكة، وذلك وفق الجهود المبذولة لمعالجة نواحي الضعف والقصور التي يتسم بها الوضع الراهن للمدرسة الثانوية، ومحاولة غلق فجوات الأداء الإداري التي تعوق تحقيق أهدافها، وتتمثل أهم تلك المنطلقات فيما يلي:

- التوجه الوطني نحو تطبيق اللامركزية في التعليم، وإعطاء المدارس مزيداً من السلطات والصلاحيات، بما يتطلب بدوره تنمية جوانب الإبداع لدى القيادات المدرسية لتبني وتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.
- تنامي استخدام مفردات ومفاهيم الفكر الإستراتيجي بالوثائق، بما يدل على الاهتمام الوزاري المتزايد بنماذج التخطيط الإستراتيجي وتبنيها بما يتلاءم مع التغيرات الاجتماعية والمعرفية والتكنولوجية المؤثرة على جميع أبعاد النظام التعليمي.
- سعي وزارة التربية والتعليم للاستفادة من مقومات عصر المعلومات من خلال توفير المستحدثات التكنولوجية، بما يتيح الفرصة لتبني النماذج الإدارية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- الاهتمام الرسمي بالارتقاء بكفاءة القيادات المدرسية والمعلمين وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم، من أجل دعم جوانب التنمية المهنية

المستدامة لدى العاملين بالحقل التعليمي ودعم مساهماتهم لأساليب وآليات العمل المعاصرة.

- تطوير بعض اللوائح والقرارات الوزارية المعنية بأدوار ومهام أعضاء الإدارة المدرسية، مع استحداث بعض المهام الجديدة لهم، بهدف استيعاب التغيرات المتلاحقة لتطوير الأداء العام للمدارس.
- السعي لتفعيل المشاركة المجتمعية في دعم دور المدرسة ومن ثم يحتاج ذلك إلى آليات جديدة تدعم العمل الجماعي والتنظيمي وتشجيع على تبادل الأفكار والمقترحات البناءة.
- الاهتمام الوطني ومحاولة الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة بالمدرسة، ودعم ثقة جميع الأطراف المعنية وجماعات المصالح في جودة مخرجات المدرسة، وكل هذه الجوانب تدعم الإبداع الفردي والتنظيمي على المستوى المدرسي.
- اهتمام وزارة التعليم بإنشاء قواعد البيانات الشاملة، وتوفير خدمات جديدة وفق النمط الإلكتروني الذي يتزايد الاعتماد عليه كألية سريعة وميسورة، ويشكل ذلك أحد الفرص الهامة لتبني نماذج إجرائية تدعم بناء المعارف وتمتية الإبداع.

مرتكزات الرؤية الإستراتيجية :

تعتمد الرؤية في قاعدتها وأساس بنائها على بعض العوامل التي تساعد وتيسر تمتية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية، حيث تتحدد أهم تلك العوامل فيما يلي:

(أ) العوامل الفردية الداعمة للإبداع الإداري:

- تتمثل أهم العوامل الفردية الداعمة للابتكار الإداري فيما يلي:
- الرغبة في الإنجاز، والوصول بالأداء إلى مستوى متميز يحقق القناعة والرضا الذاتي لدى الفرد.
- القدرة على التخيل والحدس، حتى يمكن تصور التداعيات الناجمة عن اتخاذ قرارات معينة، وتوقع تسلسل الأحداث.

- النزوع إلى التجريب، إذ لا يتقبل الشخص المبدع الأمور كما هي، بل يميل إلى تجربة الأفكار للتأكد من سلامتها.
- القدرة على العمل ضمن فريق، حيث يمكن التعلم واكتساب معارف جديدة بشكل أسرع من العمل الفردي.
- القدرة على اقتناص الفرص، حيث إن الفرد المبدع لديه ذهنية مستيقظة لأقل الفرص المتاحة، وإدراك سبل الاستفادة منها.
- التوجه الإيجابي ورد الفعل السريع، حيث يتسم الأفراد المبدعون بالقدرة على التفاعل الإيجابي مع المواقف والمشكلات وعدم الهروب من حلها.
- النقد الذاتي، إذ يميل الفرد المبدع إلى تقويم سلوكه وطرائق تفكيره ومراجعة أساليب أدواته بشكل ذاتي مستمر.
- القدرة على الانسجام والتكيف مع التغيرات، وذلك من خلال سلوك تكيفي يستجيب بمرونة لمختلف النتائج الناجمة عن التغيير.

(ب) العوامل التنظيمية المحفزة على الإبداع الإداري:

تعتمد تنمية الإبداع الإداري على العديد من العوامل التنظيمية التي يمكن تصنيفها وفق بعدين أساسيين يشتملان على العوامل الهيكلية، والعوامل الثقافية، حيث ترتبط تلك العوامل بالهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، ودرجة المشاركة في صنع القرارات، ومستوى اللامركزية المتاحة في العمل الإداري التي تؤثر على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم من تجريب أساليب عمل جديدة تنمي القدرات الإبداعية لديهم، ويمكن تناولها تلك العوامل في سياق ما يلي:

- الاعتماد على هيكل تنظيمي شبكي يساعد على تبادل المعارف والخبرات فيما بين جميع المستويات التنظيمية للمدرسة الثانوية.
- المشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي وحل المشكلات، بما يتيح الاستفادة من جميع الخبرات الموجودة في بيئة العمل.
- دعم نمط الاتصال الأفقي المفتوح فيما بين جميع المستويات التنظيمية، بما يساعد على انسياب المعلومات والمعارف وتوليد الأفكار الجديدة التي يعتمد عليها الإبداع.

- تفويض السلطة لأعضاء الإدارة المدرسية بهدف تمكينهم ومنحهم فرص تطبيق أساليب العمل الملائمة لظروف البيئة المحيطة، وطبيعة مشكلاتها.
- تطبيق مدخل اللامركزية في التعليم العام، بما يدعم الإدارة الذاتية للمدرسة وتنفيذ مبادرات تعليمية جديدة يمكنها دعم تحقيق رسالة وأهداف المدرسة الثانوية.
- تطوير نظم اختيار وترقية القيادات وأعضاء الإدارة المدرسية، بحيث تراعي الأساليب الحديثة التي تعتمد على ملف الإنجاز المهني، وإعداد بحوث إجرائية عن المشكلات التعليمية.
- إعادة هيكلة نظم التدريب والتنمية المهنية لقيادات المدرسة الثانوية، بهدف التركيز على جوانب التعلم الذاتي المستمر، واكتساب المهارات الإبداعية التي يمكن الاعتماد عليها في إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المدرسة.
- وجود مناخ تنظيمي إيجابي محفز لأبعاد المبادأة والإبداع لدى جميع العاملين ويتيح لهم تجريب الأفكار الجديدة التي يمكنها تحسين أداء المدرسة.
- إتاحة التواصل والتنسيق بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية الأخرى كالجامعات ومراكز البحث العلمي والجمعيات الأهلية، بهدف دعم دور المدرسة من خلال توفير خدمات جديدة تفي باحتياجات البيئة المحيطة.
- وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتنمية الإبداع لدى القيادات والمعلمين تتوافق مع أساليب وآليات العمل الإبداعي.
- قلة مقاومة التغيير والتجديد نتيجة للقناعة الحقيقية بجدوى تبني وتطبيق الأفكار الجديدة وأساليب العمل غير التقليدية.
- وجود درجة عالية من الثقة التنظيمية بين القيادات والعاملين، بما يدعم جوانب تفويض السلطة والمشاركة والتعاون، وهذا بدوره ينمي الأداء الإبداعي.
- دعم ثقافة العمل الجماعي القائم على الفريق الذي يتيح تبادل الأفكار وتراكم الخبرات وتنوع المعارف والمقترحات، بما ييسر إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات.

آليات تطبيق الرؤية الإستراتيجية :

تعتمد الآليات الإجرائية لتنمية الإبداع الإداري في الارتقاء بكفاءات وقدرات الموارد البشرية على المستوى المدرسي، وإيجاد البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع، وترتكز هذه الآليات على المستوى الزمني المتوسط والقريب، وتتمثل أهم تلك الآليات فيما يلي:

- توظيف تقنية المعلومات بالمدرسة الثانوية العامة، والاستفادة من الموقع الإلكتروني للمدرسة في نشر إنجازاتها وبيانات العاملين والطلاب بها من خلاله، مع تشجيع القيادات على إنشاء البريد الإلكتروني لنشر وتبادل الأفكار الجديدة فيما بينهم، بما يدعم أبعاد الإبداع على المستوى المدرسي.
- دعم تحول المدرسة الثانوية إلى مركز تعلم مجتمعي بهدف تشجيع تنفيذ المبادرات الإبداعية التي يمكن من خلالها تقديم خدمات جديدة مثل برامج الموهوبين، ودورات في تنمية مهارات الحاسب الآلي والانترنت لأفراد المجتمع المحلي، وندوات للطلاب عن المهارات الجديدة الملائمة لمواصفات ومتطلبات سوق العمل.
- تفعيل القرارات الوزارية المتعلقة بمجلس الآباء والمعلمين كأحد الآليات الإجرائية المهمة، وعدم اعتباره تنظيمياً أو شكلاً أو صورياً داخل المدرسة، ومن ثم تحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات أعضاء هذا المجلس وفق تنوع خبراتهم بهدف التوصل إلى المقترحات الجديدة والبناء التي يمكن تطبيقها ومعالجة المعوقات التي تقف حائلاً أمام تحقيق المدرسة لأهدافها ورسالتها.
- الدمج الشامل لتقنية المعلومات والاتصالات في بنية العملية التعليمية وأبعادها المختلفة من تعليم وتعلم وتقويم وإدارة، وذلك وفق رؤية وطنية يمكن من خلالها التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية بعيدة ومتوسطة المدى، بالإضافة إلى الوضع المستهدف أو التنافسي الذي ينبغي أن تصل إليه المدرسة الثانوية العامة.
- تطوير معايير وأسس اختيار مديرات المدرسة الثانوية، بما يتفق وسماتهن

وقدراتهن الإبداعية ومهارات التعلم الذاتي والمستمر لديهن، وكفاياتهن في مجال العمل الجماعي وتبادل الخبرات وتقديم الدعم للمعلمين وفق بناء رؤية ورسالة تتوافق مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

• تبني القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية للمداخل والأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة مثل إدارة التغيير، وفرق العمل، بما يساعد على الحد من مقاومة العاملين بالمدرسة تجاه تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تجويد الأداء بشكل عام، و تنمية قدرات وكفايات الإبداع على المستوى التنظيمي بالمدرسة.

• إعداد أدلة إرشادية تتضمن الموجهات العامة لأساليب إعداد خطط التقويم الذاتي بما يساعد القيادات المدرسية في تحديد جوانب الضعف والقصور التي تعوق تجويد الأداء ومدى الفرص المتاحة التي يمكن أن توفرها البيئة الخارجية للمدرسة، ومن ثم إيجاد الوسائل الإبداعية التي تساعد على استغلال تلك الفرص.

• توظيف التنظيمات المدرسية القائمة بالمدرسة وتفعيل أدوارها، بما يدعم العمل الجماعي الذي يحفز تبادل الخبرات وبناء المعارف الجديدة التي تؤدي بدورها إلى التوصل إلى أفكار جديدة تفيد المجتمع المدرسي ككل.

• إنشاء وحدة للبحث والتطوير بالمدرسة الثانوية، والتي يمكن من خلالها رصد المشكلات على المستوى الداخلي والخارجي للمدرسة وإعداد البحوث الإجرائية التي يمكن أن تقوم بها القيادات المدرسية بحثاً عن حلول وبدائل لهذه المشكلات، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن من خلال هذه الوحدة دعم علاقات المدرسة مع الجامعات القريبة ومؤسسات البحث العلمي.

• دعم تحول المكتبة المدرسية إلى النمط الإلكتروني بما ييسر الاطلاع على محتواها بهدف مسايرتها للتطورات التعليمية خاصة تلك المرتبطة بالنواحي التكنولوجية، بالإضافة إلى تيسير ربطها بشبكة المعلومات بما يدعم إتاحة المعلومات والمعارف التي يركز عليها الإبداع الإداري على المستوى المدرسي.

هـ- توصيات عامة لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية :

في ضوء استكشاف المعوقات السابقة، يمكن استخلاص بعض السبل والآليات للتغلب على تلك المعوقات، حيث تركز تلك الوسائل والآليات على بناء القدرات والكفاءات البشرية القادرة على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، وتتمثل أهم تلك السبل للتغلب على معوقات تطبيق الرؤية فيما يلي:

- دعم التوجه الإصلاحي القائم على التكامل والشمول لكل عناصر العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية، بما يحقق التكامل بين جميع الجوانب والعناصر المؤثرة سواء كانت بشرية ومادية أو معنوية، ويحتاج ذلك إلى مزيد من الاهتمام باستطلاع رأي القيادات وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين، حيث إنه يقع عليهم مسؤولية التنفيذ الصحيح لتلك التوجهات الإصلاحية.
- بناء قدرات القيادات building capacity بهدف مساعدتها على مسايرة المتطلبات المهنية والوظيفية المتجددة، وإكسابها معارف ومهارات الإبداع، ويحتاج ذلك إلى التحديد الدقيق لاحتياجات تلك العناصر، ثم بناء وتصميم برامج للتنمية المهنية وفق الأساليب والمداخل التدريبية الحديثة .
- إعادة تنظيم العمليات الإدارية الموجهة لأداء المدرسة الثانوية، وذلك وفق أبعاد التعلم والإبداع، حيث إن جوهر أداء المدرسة ورسالتها يركز على أنها أحد أهم مصادر المعرفة وبناء قدرات التعلم لتحقيق التكيف مع جميع أنواع التغيرات المحيطة.
- دعم تحقيق المدرسة لرسالتها ومساعدتها على تنفيذ المبادرات والبرامج التعليمية التي تتلاءم مع احتياجات وطموحات أولياء الأمور والبيئة المحيطة، ويفرض ذلك التوجه نحو الاعتماد على ميزانية البرامج التي تتحدد وفق الاحتياجات الفعلية لكل مدرسة، وأنواع برامج الدعم الأكاديمي والإرشاد التربوي والمهني التي يمكن أن توفرها للطلاب.
- تنمية مهارات القيادات الإدارية على تطبيق المدخل المنظومي في تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة، بهدف إيجاد نظرة شمولية وتكاملية، والتوصل إلى

حلول متنوعة، هذا بالإضافة إلى إكساب القيادات المدرسية على اختلاف مستوياتها قدرًا مشتركاً من الكفايات، وما يرتبط بها من مهارات تركز على جوانب المعلوماتية، والمعرفة الحديثة.

- دعم الترابط والتنسيق بين المستوى المركزي والمستوى الوسيط، والمستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية) من خلال تنظيم لقاءات دورية وفق جداول أعمال محددة بهدف إيجاد لغة وفهم مشترك فيما بين القيادات بتلك المستويات، والاتفاق على الأولويات والقضايا التي يجب التركيز عليها لمعالجتها.

- تفويض السلطة للقيادات المدرسية لتمكينها من تبني الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة لإمكانات وموارد المدرسة والمجتمع المحلي، هذا بالإضافة إلى تحديد موقف أو وضع المدرسة حتى يمكن إدراك ما إذا كان هناك مزايا وفرص متاحة للمدرسة تساعد على التميز.

- تسجيل وتنظيم المعلومات والخبرات السابقة للاستفادة منها، بالإضافة إلى الاعتماد على جوانب التقويم الذاتي للأداء المدرسي ككل حتى يمكن التشخيص الجيد لفجوات الأداء وتوفير البيانات الصحيحة عن معوقات الجودة والتميز، مع مراعاة جميع العناصر والأطراف في البيئة الخارجية للمدرسة.

- إتاحة الفرصة لتجريب الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة، وذلك كمرحلة تمهيدية قبل تطبيقها حتى يمكن الوقوف على معوقات التطبيق الملائم لتحقيق الاستفادة القصوى والارتقاء بالأداء العام للمدرسة الثانوية.

مراجع الدراسة :

المراجع العربية :

- أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤) ، إدارة المواد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبوعلام، صلاح الدين (١٩٩٢) تحليل البيانات في البحوث النفسية التربوية، القاهرة : دار الفكر العربى
- أبوعلام، رجاء محمود (١٩٩٨) ، مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية ، القاهرة : دار النشر للجامعات .
- الأغا، رفيق حلمي (٢٠٠٣) ، دور القيادات الإدارية فى التطوير والتنمية الإدارية، ورقة عمل للمؤتمر السنوى الرابع فى الإدارة ١٣-١٦ أكتوبر، ٢٠٠٣، دمشق، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة).
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٠) ، ” العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبداعى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية ” ، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الأول.
- التوجري، وفاء حمد (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م) مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنات بالحرس الوطني في الرياض كما تراها المديرات والوكيلات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود.
- الجشعم، نادي نايف ذياب (١٤٢٤هـ) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية . رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود.
- الجشعم، هنادي نايف ذياب (١٤٢٤) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الجميعة، تركي بن عبد العزيز بن عبد الله (١٤٢٩) دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء ” دراسة ميدانية في مدينة الرياض “ ، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الحقباني، تركي، (١٤١٨) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحلواني، ابتسام، (١٤١١) التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٧، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حوامدة باسم علي عبيد و حراحشة محمد عبود (١٤٢٦) ، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية م ١٨ ، (٢)

- خطاب، على ماهر (٢٠٠٢) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- داود، عزيز حنا وآخرون (١٩٩١)، مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الداود، منيرة عبد العزيز عبدالله (١٤٢٤هـ) مقومات القيادة الإدارية ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود.
- الدبوس، جواهر محمد (٢٠٠٣) القاموس التربوي (الكويت: جامعة الكويت).
- الرويس، عبد العزيز بن محمد (٢٠٠٢) نموذج مقترح لتطوير التعليم الثانوي: منحنى مرن.
- الرويلي، عبد الله بن عواد حسن (١٤٢٤)، إستراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- الزهراني، فتحية صالح (١٤٢٨هـ) فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى.
- السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز، القاهرة، دار غريب.
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (١٤٢٩) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة)، م، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- السلمي، على (١٩٩٩) إستراتيجية إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس. مركز التطوير الجامعي؛ جامعة عين شمس؛ القاهرة.
- السلمي، على (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب.
- السلمي، على (١٩٩٩) التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٣-٢٤ نوفمبر ١٩٩٩.
- شاذلي، ناهد عدلي (٢٠٠٤) هاني عبد الستار فرج تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة، التربية والتنمية، السنة الثانية عشر، ع٣١، ديسمبر ٢٠٠٤.
- شحاتة، حسن و النجار، زينب (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٥) تحديات العولمة ودور المؤسسات التربوية في اعداد قادة المستقبل، معهد الإدارة العامة، مسقط، الإدارة العامة.
- عاشور، السعيد (٢٠٠٠) ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية القاهرة: دار الشروق.

- عباس، سهيلة (٢٠٠٤) ، القيادة الإبداعية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٢.
- العبد الكريم ، راشد بن حسين (١٤٢٢) دور المشرف التربوي في تهيئة البيئة التربوية الحافزة على النمو المهني للمعلمين، ورقة مقدمة للقاء مديري الإشراف التربوي، المنعقد بمدينة الرياض، ذو القعدة ١٤٢٢
- عبد المعطى، يوسف (١٩٩٨) ، ” تنمية الإبداع في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ” دراسة ميدانية“، تربية الأزهر، العدد ٧٢.
- عبد الهادي، جودت عزت (٢٠٠٦) الاشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه: دليل لتحسين التدريس عمان: دار الثقافة.
- عبدي، زيد منير (٢٠٠٧) المعلم المدرسي الناجح: الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق (عمان: أجنادين للنشر.
- العتيبي، بدر بن جويعد (١٤٢٥ - ٢٠٠٤) نموذج مستقبلي لتطوير التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية حتى عام ١٤٤٠هـ، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتطوير التربوي.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (١٤٢٦) دور القيادة التحولية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة-المملكة العربية السعودية، ١٨-١٩ صفر ١٤٢٦هـ.
- عساف، عبد المعطى (١٩٩٥) ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ” مجلة الإداري، السنة ١٧، العدد ٦٢.
- العساف، وفاء عبدالعزيز (١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود.
- العساف، وفاء بنت عبد العزيز (٢٠٠٤) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- العلوانى، حسن (٢٠٠١) ، ” إدارة المعرفة - المفهوم والمداخل النظرية ” من بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربى الثانى فى الإدارة المعنون ب القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، فى الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، القاهرة ن جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العنزي، عبيد نداء (١٤٢٤هـ) ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى.
- الغامدي، منى ناصر محمد (١٤٢٤هـ-)فاعلية البرامج التدريبية لرفع الأداء الوظيفي لمديرات المدارس ومساعداتها. رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود.
- الفاغوري، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٥) إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفايز، هيلة عبدالله (١٤٢٤هـ) تقييم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية في المملكة

- العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود.
- الفايز، هيلة عبد الله سليمان (١٤٢٤) تقييم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح) ، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- فريق من الخبراء (٢٠٠٧) معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الفوزان، منيرة حمد محمد (١٤٠٩) الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- القويان، مرزوق عقيل الشرعان (١٤٢٠) تحديد فترة عمل مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة تقييمية في منطقة الجوف التعليمية) ، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- كاظم، حسين رمزي (٢٠٠٢)، ” المداخل الإدارية الحديثة ”، الإدارة، العدد الثالث والرابع، المجلد الرابع والثلاثون.
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية (عمّان: دار صفاء للنشر.
- مطهر، محمد محمد والشامي، أحمد محمد (٢٠٠٣) ، استراتيجيات التميز في الأداء الإداري، ورقة مقدمة لمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة من ١٢-١٦ أكتوبر، ٢٠٠٣، دمشق(المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، دون ناشر.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، التطوير التربوي، تعميم لجميع الإدارات العامة للتربية والتعليم وإدارات التعليم للبنين والبنات في المناطق التعليمية، فاكس، في ٢٢ / ٧ / ١٤٢٦ هـ.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، تطور التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية: التعليم الثانوي في ٨٠ عام، ١٤٢٥، ص ١١.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، مكتب النائب، قرار وزير التعليم، بتاريخ ١١/٢٤/١٤٢٥ هـ.
- نجم، نجم عبود (٢٠٠٢) إدارة الإبداع: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، عمان: دار وائل للنشر.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٩)، ” معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ” ، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول.
- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، إحصاء بعدد مديري المدارس الثانوية العامة للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ (القاهرة : وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣)
- يونس ،طارق شريف (٢٠٠٢) الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية :

- Abubakr, M. and Al-Shaikh, Fuad N.(2007) "Emotional intelligence at work: Links to Conflict and innovation", Employee Relations, Vol. 29, No. 2.
- Amabile, Tresa M., Others,(2003) Creativity Under The Gun, In Harvard Business Review On The Innovation Enterprise, Boston: Harvard Business School Publishing,
- Armstrong ,Michael.(2004) How to Be An Even Better Manager, Fifth Edition (London, Kogan PAGE
- Bates, Reid and Khasawneh, Samer(2005) Organizational learning culture, Transfer climate and perceived Innuration in Jordon, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Ester park, Feb. 27, 2005, P.513.
- Boaden, Ruth J.(2006) " Leadership development: does it make a difference? ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, No.3.
- Boaden, Ruth J.(2006) "Leadership development: does it make a difference?" Leadership & Organization Development Journal", Vol. 27, No. 1.
- Bush, Tony and Glover, Derek(2005) " Leadership development for early headship: the new visions experience", School Leadership And Management, Vol. 25, No. 3.
- Caioppe, Ron and Albrecht, Simon(2006) " Using 360 feedback and the integument model to develop leadership and management skills" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 8, 2
- Costa, Ana Cristina(2003) "Work team trust and effectiveness " Personal Review, Vol. 32, No. 5.
- De Pree,Max(2001) "The Creative Leadership ", Leader To Lead, No. 20, Spring 2001.
- Diliello,Trudy C.and Houghton, Jeffery D.(2001) "Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self leadership, innovation and creativity ", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 4
- Electronic sites:
- Endsley, Scott & Others,(2005) " Innovation in practice: 6 ways to harness the power of your ideas ", Family practice Management, June 2005,
- Englehardt, Charles and Simmons, Peter (2002) " Creating an organizational space for learning ", The Learning Organization, Vol. 9, No. 1
- Erdem, Ferda & Ozen, Janest (2003)"Cognitive and affective dimension Of Trust in Developing Team Performance", Team Performance Management: An International Journal, Vol.9, No.5
- Gaurtee, David(1998) "Knowledge Management And Creativity ", Journal Of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1.
- Gay, L. R.(1992) Educational Research: competencies for Analysis and Application, 4th Edition ,New York: Macmillan publishing company.
- Gloat, Marianne (2006)"Knowledge management and the links to HRM: developing leadership and management capabilities to support sustainability ",Management Research News, Vol. 29, No.7.
- Grabowska, Dorota Ekiert(1996) "Creative Approach To School Management", International Creativity Network Newsletter, Vol. 4, No. 2.
- Hasler, Michael G.(2005) " Leadership Development and Organizational Culture: which comes first?.,

- Ismail , Meriam(2005) "Creative Climate and Learning organization factors : their contribution towards innovation " , Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 8.
- Ismail, Meriam (2005) "Creative climate and learning organizational factors: their contribution towards innovation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 8.
- Jamali, D.(2005) "Change management paradigms: implications for educational institutions", Journal of Management Development, Vol. 24, No. 2
- Jeanie, Goertz(2000) "Creativity : An Essential Component For Effective Leadership In Today's Schools " , Roeper Review, Vol. 22, Issue 3,
- Jeffrey, Bob and Woods ,Peter(2003) The Creative School: A Framework for Success, Quality and Effectiveness ,London: Rutledge Flamer.
- Leach, Jenny (2001)" A hundred possibilities: creativity, community and ICT " , in Anna craft & others (Eds), Creativity in Education London: Continuum.
- Lidewey E.C. & Van Der Sluis,(2004) " Designing the Workplace for Learning and Innovation: Organizational Factors affecting learning and Innovation " , Development And Learning In Organization, Vol. 18, No. 5,
- Luc V. Zwaenepoel, SWOT Methodology and Regional Development Planning <http://www.zrc-sazu.si/lgs/swotconference.pdf> (212008-7-)
- Luecke, Richard(2003) "Managing Creativity and Innovation, Boston: Harvard Business School press.
- Martins, E.C and Terbanche, F.(2003) "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation " , European Journal of Innovation Management, v. 6, No. 1.
- Moore, Jim(2004) " Where do you start with leadership development: developing a strategic framework for leadership development", Development And Learning In Organization, Vol. 18, No. 5.
- Mostafa, Mohamed(2005) " Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: an empirical investigation " , Journal of Management Development" Vol. 24, No. 1.
- Moye, Melinda J. et.al,(2005) " Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust " , Journal of Educational Administration, Vol. 43, No. 3.
- Novicevic, Milorad M. & Others(2004) "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence And Planning, Vol. 22, No. 1
- Oke, Adegoke (2004) "Barriers to innovation management in service companies", Journal of Change Management.Vol. 4, No. 1.
- Radha Balamuralikrishna, John C. Dugger, SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools.
- Redish,Traci & Others,(2006) " Design and implementation of: a web based portfolio for aspiring educational leaders: a comprehensive, evidence – based model " , J. Educational Technology Systems, Vol. 34, No. 3.
- Roffe, Ian (1999) "Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development", Journal of European Industrial Training, Vol. 23, No. 4.
- Salavon, Helen (2004) "The concept of innovativeness: should we need to focus?", European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 1.

- Scratchle (Linda S. & Hakstian, A. Ralph(2001) “ The measurement and prediction of managerial creativity “, Creativity Research Journal “, Vol. 13, No. 3,4.
- Sharma, Rajeev(2001) “Innovations in schools: identifying a framework for initiating, sustaining and managing them”, Paper Presented To The 82nd Annual Meeting Of American Education Research Association (AERA), April 10 – 14, 2001, Seattle, Washington, USA, ERIC, ED. 453598.
- Sills, David L. (1968), International Encyclopedia Of The Social Sciences (New York: The Macmillan Company Of The Free Press.
- Sundbo, Jon(2002) The Strategic Management Of Innovation: A Sociological And Economic Theory ,Cheltenham: Edward ELgar.
- Tidd, Joe & Others,(1997) Managing Innovation, New York: John Wiley & Sons.
- Tomlinson, Harry(2004) Educational leadership: personal Growth for professional development ,London: sage publications.
- Wang, Catherine L., Perraiz K. Ahmed(2002) “ Learning through quality and innovation”, Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 7.
- West, Michael A and Others,(2006) Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands, In Leigh Thompson, Hoon Seokchoi (Eds.), Creativity and Innovation in Organizational Teams (New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates publishers.
- Web Sites: السلمي، على، القيادة الإدارية، رؤية إسلامية موقع الانترنت (1521-1430-10-pm)
- http://en.Wikipedia.org/wiki/leadership_development (220:1430--8-pm)
- <http://www.12manage.com/index.html.swotAnalysis>(421-1430-9-:pm)
- <http://www.andreabiacalani.it/swot.htm> (2119:30-1430-9- pm)
- <http://www.answers.com/topic/Ideas-bank>(1420-1430-10-pm)
- <http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=260870> (211430:17:30 10-pm).