

دور مديري المدارس في تنمية مستوى الإبداع لدى المعلمين في المرحلة
المتوسطة

بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين

**The Role of School Principals in Developing Teachers` Creativity from the
View Point of Middle School Principals and Teachers in the State of
Kuwait**

إعداد الطالب:

سالم عوده ضاحي المطيري

400920008

إشراف

الأستاذ الدكتور: كمال سليم دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص
إدارة وقيادة تربوية .

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2011

نموذج التفويض

أنا سالم عوده ضاحي المطيري. أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: سالم عوده ضاحي المطيري

التاريخ: ١٤/١/٢٠١٢

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

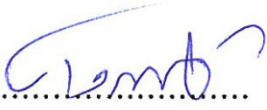
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (دور مديري المدارس في مستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين).

وأجيزت بتاريخ 14 / 1 / 2012

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

التوقيع

.....


الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني - رئيساً ومشرفاً

.....


الدكتور عونية طالب أبو سنيه - عضواً

.....


الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل - عضو خارجي

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً وكانت دعواتهما لي طريقاً للنجاح إلى والدتي الغالية ووالدي الغالي

حفظهما الله تعالى وأطال في عمرهما

إلى رفيقة دربي في السراء والضراء إلى زوجتي الحبيبة والتي أسهمت بدور كبير في

إنجاز هذه الرسالة

إلى الأمل المشرق وثمره الفؤاد أبنائي (هديل وآمنة وحمد وهاجر وأروى وأسامة)

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الأحبة والأصدقاء الكرام

إليهم جميعاً أهدي ثمره هذا الجهد المتواضع ، داعياً المولى عز وجل أن

ينتفع به

الباحث

سالم عوده المطيري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين. وأبدأ شكري لله العظيم الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع وبعد، أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الأستاذ الدكتور " كمال سليم دواني " الفاضل لما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد الدراسة، وقد فتح أمامي أبواب الأمل بملاحظاته، وتوجيهاته، وبإمكانية إنجاز هذه الدراسة. كما أنني أتوجه بخاص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم في قراءة هذه الرسالة وتصويبها نحو الأفضل .

الباحث

سالم عوده المطيري

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التفويض	ب
2	قرار لجنة المناقشة	ج
3	الإهداء	د
4	شكر وتقدير	هـ
5	فهرس المحتويات	و
6	فهرس الجداول	ح
7	فهرس الملاحق	ط
8	الملخص باللغة العربية	ك
9	الملخص باللغة الانجليزية	ن
10	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
11	مشكلة الدراسة	3
12	هدف الدراسة واسئلتها	4
13	أهمية الدراسة	5
14	مصطلحات الدراسة	5
15	حدود الدراسة ومحدداتها	7
16	الفصل الثاني: الأدب النظري	8
17	المبحث الأول: الإدارة المدرسية	8
18	المبحث الثاني: الإبداع الإداري	15

45	المبحث الثالث: الدارسات السابقة	19
55	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	20
55	منهج الدراسة	21
55	مجتمع الدراسة	22
56	عينة الدراسة	23
58	أداة الدراسة	24
59	صدق أداة الدراسة	25
60	ثبات أداة الدراسة	26
60	إجراءات الدراسة	27
61	المعالجة الإحصائية	28
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	29
80	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	30
87	التوصيات	31
89	المراجع	32
98	الملاحق	33

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.	56
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.	57
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين حسب الوظيفة والجنس والمؤهل والخبرة التعليمية.	58
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.	62
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	65
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ، تبعاً للجنس.	68
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً للجنس.	69

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	8
71	تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	9
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	10
72	تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	11
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين، تبعاً لمتغير الخبرة.	12
74	تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة.	13
75	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ، تبعاً لمتغير الخبرة.	14
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة.	15
77	تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت	16

	من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة.	
78	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة.	17
79	اختبار العينات المستقلة للفروق في t-test المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تبعاً للوظيفة.	18

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاسبتانة بصورتها الأولىة	99
2	الاسبتانة بصورتها النهائية	104
3	قائمة اسماء المحكمين	109

الملخص باللغة العربية

" دور مديري المدارس في تنمية مستوى الإبداع لدى المعلمين في المرحلة

المتوسطة

بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

إعداد

سالم عوده ضاحي المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور: كمال سليم دواني

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف مؤهلاتهم وجنسهم وسنوات خبرتهم وطبيعتهم وظيفتهم. وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال طرح الأسئلة البحثية التالية:

السؤال الأول: ما دور مديري المدارس في تنمية مستوى الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى للوظيفة (مدير، معلم).

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات الذين يعملون في المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية بدولة الكويت والبالغ عددهم (201) مديراً ومديرة و(16316) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة الحالية من (102) مدير ومديرة وعدد (350) معلماً ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين بشكل عام (الدرجة الكلية) كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً للجنس، ووجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور

مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة. وجاءت تلك الفروق لصالح الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً للوظيفة.

Summary in Arabic

“The Role of School Principals in Developing Teachers` Creativity from the View Point of Middle School Principals and Teachers in the State of Kuwait”

Prepared by: Salim Odeh Dahi Al-Mutairi

Supervised by:

Prof. Dr. Kamal Dawani

The study aimed to know the role of school principals in developing the creativity at middle stage public schools in Kuwait, from the view point of principals and teachers according to their qualifications, gender, years of experience and the nature of their job. The study seeks to achieve this goal through the following research questions:

First question: What is the role of school principals in developing the creativity at the public schools in Kuwait, from the view point of principals and teachers?

Second question: Are there any significant statistical differences at the level of (0.05) in the role of school principals, in developing the creativity among teachers of middle stage public schools in Kuwait, due to the variable of sex?

Third question: Are there any significant statistical differences at the level of (0.05) in the role of school principals in developing the creativity among teachers of middle stage public schools in Kuwait, due to the educational qualification variable?

Fourth question: Are there any significant statistical differences at the level of (0.05) in the role of school principals in developing the creativity among teachers of middle stage public schools in Kuwait, due to the years of experience variable?

Fifth Question: Are there any significant statistical differences at the level of (0.05) in the role of school principals in developing the creativity among teachers of middle stage public schools in Kuwait, due to the (manager, teacher) job?

The study population consisted of all the principals and teachers who work in the intermediate stage at Kuwait public schools, they were (201) manager and (16316) teacher. The current sample study consists of (105) manager and (350) teacher.

The study results showed that the role of school principals in developing the creativity at Kuwait public schools from the view point of the principals (total score) was high. The lack of significant statistical (0.05) in the role of school principals $\leq$ differences at the level of (α) developing the creativity among the teachers of Kuwait middle stage public schools from the view point of principals was due to the gender and the job. The presence of morphological differences between the averages of school principals' role in developing the creativity among the teachers of Kuwait middle stage public schools from the view point of principals was due to the academic qualification variable, and the experience variable.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة

خلق الله الإنسان فأودع فيه بعضاً من خزائن أسرارهِ، فجاء العقل من ثمرات الإبداع

الرباني الذي ميز الإنسان عن سائر المخلوقات، جعلت الإنسان على رؤوس الخلائق كلها.

واستخدم الإنسان هذا العقل فأبدع وابتكر في حل الكثير من المشكلات التي اعترضت طريق

حياته، وتوصل إلى قوانين ونظريات ومخترعات سهّلت له أمور معيشتِهِ، وانكشفت له حقائق

كثير من الظواهر والأمور.

ويشير عاقل (1975) الوارد في أحمد (2002) ويوضح غيلفورد إلى أن الإبداع يشير

إلى المقدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين وإن المقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان

الفرد يملك المقدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة.

ويمكن اعتبار الإبداع بأنه العملية التي يتم من خلالها برمجة الوحدة المتكاملة

لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من

قبل الفرد أو الجماعة (روشكا ، 1989).

وفي مدرسة المستقبل ينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، يعني بوضع

الرؤية الاستشرافية لمدرسته، ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق الواحد.

فالقائد التربوي يعمل مع معلميه بطريقة أخوية ويشركهم في صناعة القرار، وبشكل شوري

ويستثمر كل طاقاتهم (العلي، 2007).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة، وأن المؤسسة التي لا تعرف كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهماتها وأن إدارة الإبداع ستصبح تحدياً مستمراً للإدارة العليا وتحدياً لكفاءتها

ويعد مدير المدرسة أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات التربوية المتاحة، وإيماناً بأهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة، تجلت الحاجة إلى إبراز الدور المهم والفاعل الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين، من منطلق أن المدير المبدع هو المدير القادر على استغلال الطاقات والفرص وتحقيق أفضل النتائج.

وبما أن هناك أنماطاً عديدة من الإدارات وأنماطاً عديدة من المديرين، فإن هناك خاصية واحدة تفصل بحق المديرين المبدعين عن بقية المديرين وهي أنهم يكتشفون ما يتفرد به كل من موظفيهم ومن ثم يفيدون من تلك الخاصية الفريدة في إدارة ذلك الشخص (شريل، 2007).

وتؤكد وثيقة الأهداف العامة للتربية في دولة الكويت (2009) على أهمية الأخذ بالاتجاهات الحديثة لدور المدرسة فنادت بالآتي:

- تنمية مقدرة الأفراد على الإبداع والابتكار والتجديد .
- تنمية مستويات الطموح لدى الأفراد وتهيئة الفرص أمامهم للوصول إلى أقصى ما تسمح مقدراتهم ومواهبهم بما يحقق الخير لهم وللمجتمع.
- اكتساب مهارات التفكير العلمي والتفكير الناقد والتفكير الإبتكاري.
- اكتساب مهارات حل المشكلات العلمية والحياتية واقتراح الحلول الإبداعية.

- تنمية مقدرة الأفراد على التفكير بأسلوب علمي بما يتضمنه من دقة الملاحظة والاستقصاء وعدم التعصب والاستبداد في الرأي إلى الدليل المقنع والبرهان (وزارة التربية الكويتية، 2009).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة دور مديري المدارس في تنمية مستوى الإبداع في المدارس الحكومية بدولة الكويت للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وفي تحقيق التنمية المطلوبة للمعلمين والطلبة.

مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى المجالات: الاقتصادية، والاجتماعية والتربوية لأنه يساعد في حل المشكلات وتحسين العملية التعليمية وتحسين أساليب العمل بطرق جديدة مميزة .

وتسعى المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً، ووجدانياً، ومهارياً، ولذلك فإنه يجب ألا يقتصر دورها على تلقين المعلومات والمعارف بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد، ليصبح قادراً على التعلم والبحث والإبداع والابتكار، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات.

وبالرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية لكنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين، فلذلك اهتم الباحث بإجراء دراسة حول تحديد دور مديري المدارس في تنمية مستوى الإبداع في

المدارس الحكومية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومعرفة مدى تأثيرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وما مدى ممارسة المديرين في المدارس لعملية الإبداع الإداري في المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وما مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس المتوسطة الحكومية بدولة الكويت.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف مؤهلاتهم وجنسهم وسنوات خبرتهم وطبيعة وظيفتهم. وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال طرح الأسئلة البحثية التالية:

1. ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى للوظيفة (مدير، معلم)؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أنها:

1. ستضيف هذه الدراسة معرفة حول الدور الإداري لمدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين من أجل تحسين تعليمهم النوعي للمعلمين والطلبة.

2. تشكل هذه الدراسة حافزاً للمديرين في المدارس الحكومية، للتعرف على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية لجميع المراحل عامة وفي المرحلة المتوسطة خاصة.

3. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها والآلية المقترحة لتفعيل ممارسة المديرين لعملية الإبداع في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع: الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة (روشكا، 1989).

الابداع: هو " العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع" (أحمد، 2002، ص14). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصلها المدير والمعلم على مقياس الابداع.

تعريف تنمية الابداع للمدير

ويعرفها الباحث إجرائياً رؤية المؤلف بطريقة جديدة وغير مألوفة بحيث يؤدي ذلك إلى اكتشاف أشياء جديدة وظهور أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات بأساليب جديدة. **مدير المدرسة:** هو فرد في المدرسة مسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (الحر، 2005).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه المسؤول الأول في المدرسة حيث يسهم في تنمية العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ويعمل على تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور .

المدارس الحكومية المتوسطة: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية في دولة الكويت التي يتمتع فيها الطلبة بتعليم مجاني، حيث تحتل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى. فهي امتداد للمرحلة الابتدائية ، كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم(وزارة التربية والتعليم، 2009).

ويعرفها الباحث إجرائياً هي المدارس التي يتمتع فيها الطلبة بتعليم مجاني، حيث تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي وتسير وفق برنامج محدد وأساليب محددة تتفق مع سياسة الدولة. وهي مرحلة وسطى بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

1. حدود بشرية : المديرون والمعلمون في المدارس الحكومية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

2. حدود زمنية : اقتصرت على العام الدراسي (2011م / 2012م)

3. حدود مكانية: دولة الكويت.

4. سوف تتحدد نتائج الدراسة على مجتمعتها وعلى المجتمعات المشابهة .

محددات الدراسة

تحددت نتائج الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صدق إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول: الإدارة المدرسية (مدير المدرسة، خصائصه الإبداعية) والمبحث الثاني الإبداع الإداري (مفهومه وأنواعه وأهميته ومؤشرات البيئة المحفزة للإبداع) والمبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

يشهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات التي فرضتها العولمة والمعلوماتية، والمتمثلة في بناء مجتمعات المعرفة والتنافسية، وحماية الملكية الفكرية، وتنامي الفرص لمن يمتلك المهارات والمقدرات الإبداعية وغيرها.

إذ تعد المدرسة أحد الأماكن التي تكتشف العقول المبتكرة من الطلبة، وإبراز ما يتميزن به من المهارات والمواهب، بل وتقدم الرعاية اللازمة لهم، وتوجيههم لاستثمار ما لديهم من مقدرات ابتكارية بشكل يعود بالفوائد الجمة لهم، وتوجيههم لاستثمار ما لديهم من مقدرات ابتكارية بشكل يعود بالفائدة على الطالب والمجتمع والدولة معاً. ومن هنا نرى أن المدرسة هي المكان الأنسب لبناء الطاقات البشرية.

تعد الإدارة المدرسية هي الأساس في نجاح العمل التربوي المدرسي، إذ إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من المدير جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتقويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، 2004).

مفهوم الإدارة المدرسية

لقد استحوذت الإدارة المدرسية على اهتمام الباحثين في العصر الحديث؛ وما ذلك إلا لدورها إلهام في العملية التربوية، ومن هذا المنطلق تعددت تعريفاتها.

عرفها الفقي (1994، ص16) بأنها " توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، وضرورية لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والمقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة، لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف منها.

ويعرفها دياب (2001). بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وغيرها) التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين من مدرسين وإداريين ومشرفين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع.

في حين عرفها بامشموس (2002، ص18). بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

أما العمامرة (2002). فيعرف الإدارة المدرسية على أنها " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات المادية والبشرية في خدمة الأهداف التربوية من خلال تأثير القائمين على الإدارة في سلوك الآخرين. ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية منوط بها

ممارسة كافة الوظائف الإدارية المرتبطة بالإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف والتي نادى بها وأجمعت عليها كافة النظريات الإدارية سواء كانت من مدرسة الإدارة العلمية، أو السلوكية، أو الاجتماعية

ولما كانت إدارة المدرسة مناطة بمدير المدرسة لذلك فإن المدير يجب أن يمارس إدارته المدرسية ضمن معايير تجعل من طريقة إدارته المدرسية مثلاً للنجاح. وفي هذا الصدد أشار العديد من التربويين إلى عدة معايير للإدارة المدرسية الناجحة وأهم هذه المعايير (السروي، 2007). أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة للمدرسين والعاملين في المدرسة وللطلبة في سلوكه ومظهره وتصرفاته. وأن يتسم أداء العمل الإداري والتربوي بالإخلاص والأمانة. وأن يجعل من إحساسه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه المحرك الأساس لأدائه. وأن يشارك من يعملون تحت إدارته بأفكارهم وتجاربهم. وأن يضع تحقيق أهداف المصلحة العامة نصب عينيه دائماً. بالإضافة إلى أن يكون قادراً على التواصل مع الآخرين لبناء علاقات إنسانية قائمة على أساس من الثقة والاحترام. وكذلك الحرص الدائم على التواصل مع أولياء أمور الطلبة لما فيه مصلحتهم ومصلحة المدرسة. وأن يُبدي مزيداً من الاهتمام تجاه المسؤولية الاجتماعية للمدرسة وذلك من خلال التواصل مع منظمات المجتمع المحلي.

أهمية الإدارة المدرسية

يؤكد الراوي والنبوي (2002). على أهمية الإدارة المدرسية يعدها أحد العوامل الحاسمة في نجاح الإصلاح التعليمي، كما أنها المتغير الأقوى في كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدرسة، لأنها المسؤولة دون غيرها عن حشد الإمكانيات، واستخدام الموارد المتاحة في تسيير العملية التعليمية، والإشراف عليها من أجل إنجاز الأهداف التربوية المنشودة.

كما أوضح الطريقي (2000) أن الإدارة المدرسية لازمة لكل مؤسسة تربوية، حيث لا يستغنى عن المدير الذي يعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها.

ويضيف مصطفى (2002) بأن أهمية الإدارة المدرسية تتبع من مجموعة من الوظائف الأساسية ومنها ما يلي:

- وضع الأهداف، وتوزيع المهمات والواجبات، والقيام بالتوجيه، والتنسيق، والتحفيز، والتقييم.
- التخطيط والتنظيم، وتوجيه جهود الآخرين والرقابة على تنفيذ الأعمال المختلفة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.

مهام الإدارة المدرسية

يصنف العمارة (2002). مهام الإدارة المدرسية إلى:

أولاً: المهام الإدارية.

وتشمل إدارة شؤون الطلبة، وإدارة شؤون المعلمين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وتنظيم التسهيلات المادية والمدرسية، وإدارة الشؤون المالية، وتنظيم الاتصالات مع الإدارة التعليمية والتقييم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية ، وتحسين العمل الإداري.

ثانياً: المهام الفنية.

وتشمل تنمية المعلمين مهنيًا، وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه وإجراء الدراسات والبحوث، ودراسة وتحليل المواد الدراسية، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني، وتوفير فرص النمو المتكامل للمعلمين، وإيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسية، وتحسين وتطوير أساليب أدوات القياس والتقويم، وإقامة نظام فعال للتقويم التكويني.

المهارات المطلوبة في مدير المدرسة

يتطلب نجاح مدير المدرسة توفر مجموعة من المهارات لدى القائمين عليها تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على الوجه الصحيح، والمهارة بشكل عام تعني إنجاز العمل بسرعة ودقة، وهي أمر مكتسب ويمكن تنميته. وقد صنفت المهارات اللازمة لمدير المدرسة إلى ثلاثة أصناف رغم تشابكها وتداخلها، وفيما يلي ذكر لها:

1. **المهارات الذاتية:** وتشمل الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية التي وهبها الله تعالى للفرد. إذ إن المهارات الذاتية تعد أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة، كما أنها أصعبها تعلمًا واكتسابًا، وهي التي يعول عليها كثيرًا في نجاح العمل، وتؤخذ في الحسبان عند المفاضلة والترشيح لمنصب الإدارة.

2. **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في الأمور الإدارية، والتربوية، والتعليمية، ومما يرتبط بها، وتوفر قدر ضروري من المعلومات والأصول التي تساعد في فهم أساليب العمل وإتقانه، والقيام به على الوجه المطلوب.

3. **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي تتعلق بطريقة تعامل المدير مع الآخرين، ونوع العلاقة التي تقوم بينهم، إذ إن تمكن المدير من المهارات الإنسانية وإتقانه فن التعامل وقدرته على بناء علاقات طيبة مع زملائه، يساعد في إشاعة جو التعاون والألفة والمحبة والانسجام بينهم، مما يدفعهم للعمل بجد وحماس، ويسعد في بناء الروح المعنوية العالية (كدوك، 2007).

4. **المهارات الإدراكية:** أشار عابدين (2001). إلى أنها تعني مقدرة المدير على رؤية التنظيم، وفهمه، وربط أجزائه ببعضها، وإدراك أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء من المنظمة وتأثيرها على بقية الأجزاء.

خصائص الإدارة المدرسية الحديثة

لقد أورد حسين (2004). خصائص الإدارة المدرسية الحديثة، وأنها ينبغي أن تكون كما يلي:

- إدارة هادفة بحيث تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
- إدارة إيجابية بحيث يكون لها دور قيادي في مجالات العمل والتوجيه، لا تركز إلى السلبيات والمواقف الجامدة.
- إدارة اجتماعية بحيث تعتمد على المشورة، والمشاركة في صنع القرارات، ومدرسة الصالح العام.
- إدارة إنسانية بحيث تنتهج السلوك القيادي الذي يقوم على حسن المعاملة للمرؤوسين، وتقديرهم، والاستماع إلى وجهات نظرهم.

- إدارة ديمقراطية تعتمد على تنظيم إداري تتوفر فيه تنسيق جهود الأفراد، والمشاركة في القرارات، وتكون فلسفته متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.

وظائف الإدارة المدرسية الإبداعية.

أشار عريفج (2004). إلى أن عنصر المبادأة والابتكار يعد ضمن الجهود الأساسية في سلسلة الإبداع التي تحتّم على إدارة المدرسة الأخذ بما تراه من تسهيلات لازمة تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية بشق طريقها إلى حيز العمل والوجود لدى الجميع، فلا تحبسها المخاوف خلف قضبان التوازن والاستقرار.

كما أشار مرسى (1995). إلى أن الرغبة في التجديد والإبداع لوحدهما لا تحقق المطلوب ما لم يكن هناك وعي بطبيعة التجديد وعمل يناسب الإبداع، مع الصبر والمثابرة إذ قد يحتاج إلى وقت طويل لتحقيق المراد، هذا بالإضافة إلى الأخذ بالأمور التالية:

- كسب التأييد للتغيير المقترح، فلا يكون استجابة تلقائية لمقترحات القائد بل ثمرة لاقتناع التابعين.
- التماس أهمية التغيير من قبل المرؤوسين وأنه يضيف قيمة على المدرسة ويمكنها من الاستمرار في أداء رسالتها.
- عدم تجاهل النزعة الأساسية لمقاومة التغيير خاصة من قبل قدامى المعلمين، ومن اعتادوا أساليب العمل النمطية، ولذلك فإن التدرج في خطوات التغيير يقلل من المقاومة.
- تدريب المرؤوسين على الأدوات التي تعد من مستلزمات التغيير، تفاديا للفشل الذي يمكن أن يحدث نتيجة لعدم التهيئة لذلك.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

إن قضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، وقد اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية وعوامل بيئية خارجية، إذ تناول العلماء والباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة منذ سنوات طويلة، إلا أن الاتجاه العلمي في دراسته لم يظهر إلا في الخمسينيات الميلادية من القرن الماضي، إذ اهتم بعض السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة المقدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبة من المختصين في الجامعات ومراكز البحوث العلمية في مخلف أنحاء العالم (البريدي، 1999).

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجد أفراد متميزون، لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة (الحيزان، 2002).

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

إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقية مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معها في المدارس ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، 2004).

لذلك أصبح من أهم واجبات مدير المدرسة الفعال أن يفكر ويبتكر طريقة تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه وذلك بتزويدهم بالمهارات التي تساعدهم على النجاح في حياتهم العملية وفي حياتهم الخاصة أيضاً. وعليه أن يأخذ زمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة للمعلمين لتفجير إبداعاتهم (البكر، 1998).

وحيث أن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء المعلمين وكذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال (البوهي، 2001).

مفهوم الإبداع والإبداع الإداري

الإبداع كما جاء في لسان العرب (بدع) : بدع الشيء يبدعه بدعاً، وابتدعه: أنشأه وبدأه، وفي التنزيل: (قل ما كنت بدعاً من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين) "الأحقاف، آية 9" أي : ما كنت أول من أرسل. وقال أبو عدنان: المبتدع الذي يأتي أمراً على شبه لم يكن ابتداءه إياه، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور، د.ت). الوارد في (اللجمي وآخرون، 1994).

فإن نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه، فهو بحق كما قال في كتابه العزيز: { بديع السماوات والأرض وإذ قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون } (سورة البقرة: 117) أي: خالقها ومبدعها على غير مثال سابق (ابن كثير، 2003) وجعل سبحانه وتعالى إبداعه آية لكل ذي عقل حصيف ليدرك من خلالها عظمته وقدرته جل وعلا، فقال سبحانه وتعالى (وفي أنفسكم أفلا تبصرون) { سورة الذاريات، 21}.

ولقد تعددت تعريفات الإبداع لدى الباحثين وفقاً لرؤية كل باحث، أو المنظور الذي يرى الإبداع كظاهرة في إطاره، وتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، وهي كما يلي:

عرفه (الشربيني وصادق، 2002). بأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والمقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

كما عرفه (جروان، 2002) بأنه: " مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة

في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ووصف (القريوتي، 2000). الإبداع الإداري " بأنه إبداع جماعي مؤسسي، وهو أعم وأشمل، وقصد به: المقدرة على إيجاد وابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتعمل على تحفيزهم لاستثمار مقدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة".

وعرفت الجمعية القومية الأمريكية للتربية الإبداعية والثقافية، الإبداع أنه نشاط تخيلي منظم يؤدي إلى نتائج أصيلة ولها قيمة (حبيب، 2007).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأنه من الصعب إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإبداع، ويرجع ذلك إلى الشمولية التي تتميز هذا المفهوم وكونه يتضمن أبعاداً عديدة. لذلك فإن الباحث سوف يتبنى المفهوم التالي وهو أن الإبداع عملية إنتاج شيء ما، على أن يكون هذا الشيء جديداً في صياغته، ويؤدي إلى تحفيز الأفراد إلى النشاط والعمل، والرغبة إلى تحقيق الأهداف المشتركة .

العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة.

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، التي تستخدم كمترادفات للإبداع، وهي:

1. الابتكار (Innovation) التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة (بردان، 2000).

2. **الموهبة (Giftedness)** مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية؛ لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامة وأبو مغلي، 2002).

3. **الذكاء (Intelligence)** مقدرة عقلية أو مجموعة مقدرات، تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والآخرين، ويقاس الذكاء بدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديد والمجردة أو البصرية والذاكرة (جروان، 1999).

وختلف علماء النفس في تعريف الذكاء، ويمكن تصنيف التعريفات التي وضعوها إلى خمسة أنواع:

1 - تعريفات تؤكد على تكيف الفرد مع الظروف التي يعيش فيها ومنها تعريف شترن: بأنه القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة.

2 - تعريفات تؤكد على القدرة على التعلم ومنها تعريف جورد: بأنه القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في حل المشكلات الجديدة.

3 - تعريفات تؤكد على القدرة على التفكير ومنها تعريف ترمان: بأنه القدرة على التفكير المجرد.

4 - تعريفات أكثر شمولاً ، وتجمع مجموعة من الوظائف العقلية التي يتسم بها السلوك الذكي، ومنها تعريف وكسلر: بأنه القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف، والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي مع البيئة. وكذلك تعريف ستودارد : الذكاء هو القدرة على القيام بأوجه من النشاط تتميز بما يأتي: الصعوبة - التعقد - التجربة - الاقتصاد - الاندفاع نحو

هدف - القيمة الاجتماعية - ظهور الابتكارات، والاحتفاظ بهذه الأوجه من النشاط تحت ظروف تتطلب تركيز الجهد ومقاومة العوامل الانفعالية.

5 - تعريفات تحاول حسم الخلاف بتعريف الذكاء تعريفاً إجرائياً، ومنها تعريف بورنج :
الذكاء هو ما تقيسه اختبارات الذكاء (الزهراني، 2003).

كما يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع؛ مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة: وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي؛ إذ تظهر مجالات المقدرة العلمية إذا وجدت بيئة مناسبة، على شكل أداء متميز أو خارق في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية والفنية، بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدعاً (الشربيني، وصادق، 2002). وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي: التفكير الإنتاجي ويتضمن إنتاج أفكار متنوعة وغير مألوفة، واتخاذ القرار بتأجيل إصدار الحكم بعد إنتاج أكبر قدر من الأفكار، والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع (الحروب، 1999).

وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء، فالذكاء مقدرات تخص فئة معينة، بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكاً يتصف به جميع الأفراد بدرجات متفاوتة، فقد أجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون الفرد الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً، أو الفرد المبدع متمتعاً بالذكاء. كما يرتبط الإبداع بالتفكير التباعدي حيث تقيس اختبارات الإبداع التفكير التباعدي المتشعب الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة ومناسبة (ويز، 2000).

يتميز الابداع بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمالات المقدرات العقلية، في حين يرتبط الذكاء بالتفكير وتقيس اختبارات الذكاء التفكير، إذ توجد إجابة واحدة صحيحة لكل سؤال وينحصر في مستويات العملية العقلية المعروفة، والتذكر (الحيزان، 2002).

نظريات الإبداع

طرح عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة العديد من الأفكار التي أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، وقدمت هذه النظريات معالجة مختلفة للإبداع، استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات بحسب الصرايرة (2003) والصرن، (2000) هي:

أولاً: نظرية ولسن (Wilson, 1966) قد بين فيها أن عملية الإبداع تتضمن ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال التغيير في المنظمة وهي: إدراك التغيير وهو مصطلح يطلق على العملية العقلية التي نعرف بواسطتها العالم الخارجي الذي ندركه وذلك عن طريق المثيرات الحسية المختلفة ولا يقتصر الإدراك على مجرد إدراك الخصائص الطبيعية للأشياء المدركة ولكن يشمل إدراك المعنى والرموز التي لها دلالة بالنسبة للمثيرات الحسية"، وإدراك الحاجة إلى الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها: درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ. وازدياد المهمات الروتينية إذ إن تنوع المهمات يؤدي إلى قلة المهمات الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويقلل من الصراعات. وقلة الحوافز إذ تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة.

ثانياً: نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill, 1970) استفادت مما قدمه كل من March & Burns & Stalker & Simon فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

ثالثاً: نظرية هيج واكن (Hage and Aiken, 1970). تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة ومنها: مرحلة تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة، ومرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية. ومرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد. والروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

رابعاً: نظرية زلتمان وآخرون (Zaltman and Others, 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعد فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة الإبداع، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست

فردية، واعتمدوا على نظرية Hage and Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

1. **مرحلة البدء** : وتتضمن مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، ومرحلة ثانوية للقرار.

2. **مرحلة التطبيق**: وتتضمن مرحلتين : تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل.

خصائص الإبداع

خضع مفهوم الإبداع في الآونة الأخيرة لمزيد من الدراسات التي ساعدت في إظهار خصائصه، حيث أورد هيجان(1999) وحنورة (1995)الواردة في البدراني (2011) الخصائص التالية:

1. الإبداع ظاهرة إنسانية: أي أن وجودها عام لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.

2. الإبداع ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عدة؛ لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.

3. الإبداع ظاهرة صحية: فإذا أدرك الفرد أن شخصاً مبدعاً زادت ثقته بنفسه نتيجة لإبداعه هذا سيساعده على الإنتاج والإيجابية من خلال فهمه لما يريد تحقيقه. كما أن الاستفادة مما لدى الإنسان من إبداع يساعده على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة. فكثير مما كتب عن الإبداع تناول شخصيات فذة من العلماء والفنانين ممن لديهم مستويات عليا

من الإبداع وممن عرف عنهم غرابة الأطوار أو غرابة السلوك في هذا الصدد، وتجاهل المبدعين الذين يعيشون حياة عادية.

4. الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها، والعكس صحيح.

أهمية الإبداع الإداري:

أضحى الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي المحموم، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.

والإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح؛ حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

وقد أشارت (السيوفي، 2006) إلى أن الإبداع الإداري يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.

كما أشارت (العتيبي، 2007). إلى أن الإبداع الإداري يعمل على تنمية المقدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المنظمة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المنظمة، مما يسهم في تطوير الحياة، و يعود بالنفع والرفاهية على المجتمعات.

مقومات (مكونات) الإبداع الإداري

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من المقدرات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها في سلوكه، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وتظهر لنا عناصر الإبداع الإداري كما يلي:

1. التحسس للمشكلات: مقدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدًا دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين المقدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة؛ لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (جروان، 2002).

2. الطلاقة: (Fluency) وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في مدة محددة وبالتالي فإن الشخص المبدع يتميز بسهولة وسرعة وكمية في إنتاج الأفكار التي يمكن أن يقترحها بالنسبة لموضوع ما . وهي أيضاً قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات (رموز - أعداد - أشكال - كلمات - أفكار...) المناسبة التي تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال فترة زمنية معينة. وهناك عوامل متعددة للطلاقة أهمها (المهندي، 2001، الحيزان، 2002، الزهراني، 2003):

- الطلاقة التعبيرية: (Expressional Fluency) : وتتمثل في قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى وتحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب المعطى أو التي تحتوي على حروف معينة، ومن أمثلة الاختبارات التي تقيس هذا العامل اختبار تراكيب

الأربع كلمات، وفيه يعطى المفحوص الحرف الأول في كلمات أربع ويطلب منه أن يكمل الكلمات في زمن محدد بأكبر عدد من الطرق بحيث يتكون منها عبارات مفيدة .

- **الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency)** : وهي قدرة الفرد على سرعة استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف مثير في زمن معين، وتعد الطلاقة الفكرية أهم عوامل الطلاقة، والفرق بين الطلاقة الفكرية والطلاقة التعبيرية أن الأولى تشير إلى القدرة على أن تكون لدينا أفكار، أما الأخيرة فتشير إلى القدرة على صياغة هذه الأفكار في ألفاظ، ومن أمثلة الاختبارات التي تقيس هذا العامل، أن يذكر المفحوص أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين أو أكبر عدد من الحلول لمشكلة معينة أو أن يقدم المفحوص عدة عناوين لقصة معينة تقدم إليه .

- **طلاقة الكلمات أو الطلاقة اللفظية: (Word Fluency)** : وتقتصر على توليد الكلمات أو الألفاظ باعتبارها أنماطاً من الحروف الأبجدية توجد في مخزون الذاكرة، وتشير طلاقة الكلمات إلى سرعة التفكير في الكلمات بإعطاء كلمات في نسق محدد لتحقيق مطالب بسيطة تتطلبها تعليمات الاختبارات، ويؤدي عامل المعنى دوراً مهماً فيها .

- **طلاقة التداعي (Associational fluency)** : وتتمثل في سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ التي تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى، وكذلك القدرة على إعطاء أكبر عدد من المرادفات لكلمة محددة. وإذا كان عامل الطلاقة يشير إلى سهولة توليد الاستجابات أو الأفكار فإنه لا يعني أن المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط الوقت المحدد، بل يعني أن الفرد الذي يستطيع أن ينتج عدداً كبيراً من الأفكار في وقت محدد تكون لديه فرصة أكبر لإنتاج أفكار ذات قيمة بوجه عام.

3.الأصالة: وهي من أهم القدرات الإبداعية، وتعني السير في إنتاج الجديد غير المكرر، وعندما تكون الصورة أو الفكرة أو النشاط وتشير الأصالة إلى الأصل أصيلاً، فهذا معناه أن أحداً لم يصل إلى مثله من قبل. وتقاس الأصالة بمقاييس كثيرة منها: مقياس عناوين القصص لجيلفورد، وكذلك مقياس المستحيلات أو النتائج البعيدة، وفي مقياس عناوين القصص تعطى قصة قصيرة ويطلب من الشخص ذكر العناوين الممكنة لتلك القصة، وتقدر الدرجة بعدد العناوين غير التقليدية (قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي) التي يعطيها الشخص للقصة الواحدة، وبحيث تكون ذات قيمة من الناحية الأدبية. وفي اختبار المستحيلات يسأل الشخص أن يذكر ماذا يحدث إذا حدث شيء مستحيل، مثل: ماذا يحدث إذا تم اختراع نظارة يمكن لمن يستخدمها أن يرى ما يدور في عقول الناس من أفكار، وتقدر الدرجة بعدد الأفكار الجيدة وقليلة التكرار (النادرة) التي يقدمها الشخص إجابة عن هذا السؤال. ومن مقاييس الأصالة أيضاً: بطارية تورانس وفيها مقياس للأصالة يعتمد على رسم أشكال معينة اعتماداً على خطوط أو دوائر بسيطة، ويطلب من الشخص إكمالها بإضافة خطوط لتكوين أشكال جيدة ونادرة، ولهذا المقياس أسلوب واضح في التصحيح بحيث يمكن استخلاص درجة مقننة للأصالة من خلال استجابة الأفراد لهذا المقياس(خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003).

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث(هلال، 1997):

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفكر كما في الطلاقة، وإنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً " كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

4. المرونة (Flexibility): ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا؛ لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة المتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد. كما أنه يعبر عنها في القدرة على تغيير الوجهة العقلية أو التنوع في الأفكار. وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها (الزهراني، 2003).

- المرونة التلقائية أو العفوية وهي مقدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility): وتعني مقدرة الفرد على التغيير من خلال استخدام أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

- المقدرة في الاتجاه نحو الهدف هو: مقدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، و محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسي هي (حنورة، 2002):

- المقدرة التخيلية: تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصاري والتنبؤي.
- المقدرة العقلية: من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.
- المقدرة الوجدانية: وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإدارة القوية.
- المقدرة البدنية: وهي مرتبطة بالوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.
- المقدرة الزمنية: أي المقدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل متسق لأطول فترة ممكنة.

عوامل ومرتكزات الإبداع الإداري

يقوم الإبداع الإداري على ثلاثة عوامل (مرتكزات) أساسية لا يستقيم إلا بوجودها معاً، هذه العوامل (المرتكزات) هي كما يلي (عسيري، 1999):

1. العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود المقدرة على التفكير وحتى يتسنى التعرف على المقدرات العقلية الإبداعية لدى العاملين، وتمييز المبدعين يتطلب التطرق إلى بعدين أساسيين وهما: المقدرات الإبداعية ، سمات وخصائص المبدعين الإداريين.
2. العامل البيئي: ويتمثل هذا العامل في المناخ الذي يسود المؤسسات وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة. فلابية دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين فإذا كانت صالحة لتنمية الإبداع نمت قدرات المعلم وتوقت.

3. العامل النفسي: ويتمثل هذا العامل في الدوافع التي تدفع العاملين إلى الإبداع الإداري، فالدوافع الداخلية والخارجية التي تدخل في تركيب الأفراد تدفعهم إلى الإنجاز والابتكار والإبداع.

العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري

أستخلص دركر (Druker, 2003) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

1. **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي إذ يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق المقدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

2. **الحرية:** إذ تعد من العوامل الداخلية لشعور الأفراد بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه، فعندما يقوم الفرد بالعمل بالطريقة التي تروق إليه يلقي العديد من الاعتراضات من قبل الإدارة.

3. **المصادر والموارد:** وهنا لا بد من توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح الإبداع بما فيها المصادر والموارد، ومن أهمها توفر الوقت والمال فكلاهما يدفع بعملية الإبداع .

4. **سمات وصفات "جماعة العمل":** وهنا لا بد من قيام الإدارة بالحصول على أنواع متعددة من الخبرات في المجالات المختلفة ، إذ إن تنوع هذه الخبرات سيؤدي إلى تكوين رؤى جديدة وإبداع أكثر وتفكير إبداعي.

5. تقديم الحوافز المادية والمعنوية: إن الأفراد بحاجة ماسة إلى تقديم الحوافز المادية والنوعية بشكل مستمر ومتقطع بنفس الوقت، لأن تقديم الحوافز يؤدي إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6. الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية .

ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من المقدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004).

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويوفر الوقت والجهد (Ventrla, 2003).

وللإبداع الإداري أهمية كبيره كما يوضحها المطيري(2005) والمطيري(2004) في

العديد من النقاط وهي كالتالي:

1. الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد والعاملين وتوضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات المعاصرة وخاصة في المؤسسات القائمة على

التعليم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر إذ يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة.

2. تتبع أهمية الإبداع كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية اتخاذ القرار الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتنشيط من جدواها وفعاليتها.

3. ولعل أهم جوانب أهمية الإبداع الإداري تتبع من أن الإبداع يكمن بين طيات التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة وخاصة بالنسبة لدورة حياة المنظمات إذ يعد الإبداع فرضاً قائماً على فروض استمرارية حياتها.

4. الإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لهم في تطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها ويبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.

5. كما يعمل الإبداع الإداري على إيجاد تصورات وصياغات رحبة ومتجددة لتنميته، وإخصاب المناخ التنظيمي بالقدر الذي يمكن معه تجاوز الفهم المحدود، وبهذا يكون الإبداع الإداري استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمشكلات قائمة أو متوقعة، والقدرة على التفاعل المفتوح والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية.

6. كما تتضح أهمية الابداع الإداري في أنه يعمل على تعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة العاملين بانسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

7. الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات العاملة بمختلف أنشطتها، إذ إن له أثراً على ديمومة بقائها وازدهارها، كما أن الإبداع يعد أكبر الأسلحة التنافسية بين المنظمات لا سيما في العصر الراهن نظراً لما يتميز به القرن الحديث من ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتعدد آفاق التعامل في التجارة الحرة والشركات متعددة الجنسيات.

8. يعد الابداع عنصراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة لتعبر عن نفسها وتعد الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير، فابتكار الثورة المتوقعة في مساعدات التنمية، وعلى مستوى المنظمات يعد الابتكار والتطوير نشاطاً رئيساً في أعمال المنظمات وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

أساليب تنمية الإبداع الإداري

يعد الإبداع من أهم المهارات التي ينبغي توفرها لدى القيادات الإدارية وخصوصاً في المنظمات التربوية. وهناك عدة أساليب تعمل على تهيئة وتنمية الإبداع وهي كما يلي:

1. أسلوب التطوير التنظيمي

يمثل أسلوب التطوير التنظيمي مدخلاً لتنمية وتطوير مقدرات المؤسسة للاستجابة للمتغيرات وللإجابة في عملياتها، ويقوم على درجة عالية من التفاعل والمشاركة ويهدف إلى فعالية المنظمة وتجديد عملياتها وفق التكامل بين الأهداف والحاجات وبين أهداف العاملين، ومن أهم مزايا تحقيق قيم التعاون واقتسام السلطة والتركيز على معنويات وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، وإيجاد مناخ ملائم لتحقيق الأفراد لذواتهم والتأثير في منظماتهم وتركز عملية التطوير التنظيمي على تنمية المناخ الداخل للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي، لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار (المطيري، 2004).

2. أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية.

وهو أسلوب يعمل على بناء وحدة عضوية بمثابة فريق عمل لإنجاز مهمات محددة تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، وفق السلطات الممنوحة لها، ويتيح هذا الأسلوب المرونة في إسهام العاملين، ومشاركتهم الفعلية في إدارة المشروع، ويعمل على إيجاد المناخ الإيجابي للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل، وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات (الصرن، 2000).

3. أسلوب مراقبة النوعية أو الجودة.

وهو الذي يمثل جهداً إبداعياً للإدارة إذ يهدف إلى حفز العاملين للمساهمة والمشاركة الفعالة في رصد وحل مشكلات العمل، وابتكار الحلول، إذ لا يكون هناك إهمال لدور الفرد في العمل أو الحط من مقدراته، فالذي يشكل قوام الفرد هو مقدراته على التفكير وتحكيم العقل والمنطق، فيعمل هذا الأسلوب على تطوير لتفكير الإبداعي (المطيري، 2004).

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هذه الأساليب يمكن الاستفادة منها في تبني وتأصيل نظام يقوم على الإبداع الإداري من خلال التفاعل الحي وتوليد الأفكار، وإيجاد الحلول للمشكلات الحالية أو المتوقعة مستقبلاً، كما أن هذه الأساليب تعد عملاً إدارياً وتنظيماً على مستوى المنظمة ككل. ومن أجل مساعدة المديرين على تنمية مهارات الإبداع لديهم فهناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتنمية هذه المهارات، وهذه الوسائل تتراوح ما بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية.

أساليب تنمية المهارات الإبداعية

تسعى أساليب الإبداع الإداري إلى تنمية المهارات الإبداعية وتدريبها على توليد الأفكار غير المألوفة، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعروفة المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتخيل والتذكر والتفكير.

وقد أشار الهيجان (1999). إلى أن الإبداع لدى الأفراد يمثل أي قدرة عقلية ومهارية قابلة للنمو والتطوير وتحتاج من المنظمات أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين بها، وتلك الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الإبداع. ومن أهم الأساليب لتنمية المهارات الإبداعية ما يلي:

أولاً: التدريب الذاتي

يفترض أن يكون فيها الفرد ذا إرادة قوية، و صاحب استعداد ذهني متميز، ومستعداً للتفاعل مع المشكلات، موجهاً لها بإستراتيجية جيدة، عاملاً على حسم المشاكل التي تواجه حسماً نهائياً، كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغاً لمشكلة واحدة فقط، مطبقاً التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والارتقاء بها. ويمكن للمديرين والأفراد العاملين زيادة تنمية الإبداع الفردي الذاتي لديهم وذلك باتباع الأساليب التالية:

1. شعور الفرد بأنه من المبدعين.

إن إحدى العقبات التي تواجه الفرد هو اعتقاده بأنه فرد غير مبدع، فالسماح للفرد بأن يكون مبدعاً والاعتقاد بذلك هو الخطوة الأولى لتأسيس نمطٍ للتفكير الإبداعي لديه عبد الفتاح (1995).

2. تزويد العقل بمدخلات جديدة يومياً.

لكي يصبح الإنسان مبدعاً يحتاج عقله إلى ما يستثيره، لذلك من الأهمية أن يقوم بشيء مختلف كل يوم - أو في أغلب الأيام - مثل الاستماع إلى محطة راديو لم يستمع إليها من قبل، أو التنزه في إحدى الحدائق والمتنزهات الجميلة أو الأسواق التجارية، كما يمكنه قراءة إحدى المجلات التي لم يقرأها من قبل، المهم أن يزود نفسه بعمل جديد وممتع ومتنوع(السلمي، 2008).

3. الاحتفاظ بمفكرة صغيرة لتدوين الأفكار والخواطر.

إن الأفكار هي ذات قيمة كبيرة، فعلى الفرد محاولة الحفاظ عليها بدلاً من هدرها وذلك بالاحتفاظ بمفكرة لتسجيلها حينما تأتيه الفكرة مباشرة (واصل، 2005).

4. القراءة في كتب الإبداع وحضور البرامج التدريبية.

إن التفكير الإبداعي هو أسلوب يمكن لأي شخص تعلمه، فإن فهم وتطبيق مبادئ الإبداع يمكن أن يحسن بشكل كبير المقدرة على إفراز أفكار جديدة ومبتكرة (واصل، 2005).

5. إعطاء النفس الفرصة الكافية للراحة والاسترخاء.

يعد الاسترخاء والإجازة من العمل من الأساليب الحيوية للعملية الإبداعية، فالابتعاد عن مشكلة ما يعطي العقل الفرصة للتركيز عليها، ويمكن بالابتعاد عن المشكلة أن يولد العقل الكثير من الحلول المبدعة لتلك المشكلة (السلي، 2008).

ثانياً: التدريب الجماعي

تتعدد الأساليب التدريبية للتدريب الجماعي الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى الأفراد، مثل أسلوب العصف الذهني، التأليف بين الأشتات، إدارة مهارة المخ، القائمة المعدة مسبقاً، تحليل العوامل المؤثرة، التفكير في الخصائص، التحليل المورفولوجي، قوائم تداعيات فيشر، برنامج جائزة الإبداع، القيمة المرتفعة للإدراك البصري، لعب الدور، قائمة صفات الأفكار، وسيقتصر الباحث في عرض الأساليب التي تتوافق مع المنظمات التربوية التي تتمثل في (عباس، 2004):

1. أسلوب العصف الذهني.

يعرف العصف الذهني بأنه " المنهج أو الأسلوب التكنيكي لحل مشكلات العمل، أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها"(البكر، 1998)

ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المفضية لإيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، إذ يؤدي أسلوب العصف إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية.

وهناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها القائد لمجموعة العمل عند توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل المشكلات، وأهم هذه الضوابط كما تطرق إليها (البكر، 1998):

- عدم النقد: يعد النقد السريع للآراء والأفكار المطروحة من العمليات التي تعيق المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل، إذ يلجأ أعضاء الفريق إلى التحفظ أو التردد في طرح أفكارهم وآرائهم، مع وجود احتمال كبير لأهميتها، على أنهم يؤثرون عدم المساهمة إذا ما شعروا بأنهم موضع نقد وتقييم من قبل الآخرين، وللتغلب على هذه المشكلة عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التأكيد على أعضاء الفريق على حقيقة أساسية تتعلق بهذا المنهج وهي أنه ليس هناك أفكار غير جيدة أو غير مقبولة، كما أنه ليس هناك أفكار عديمة الصلة أو العلاقة(Cynthia & Others, 1996).

- الشعور بالأمان: يعد الشعور بالأمان أساسياً في منهج العصف الذهني، إذ تنثري عملية المشاركة طرح الأفكار والآراء بحرية تامة، فالأفكار التي تبدو شاذة أو غريبة (لدى بعض الأفراد) من الممكن أن تكون عاملاً مهماً في شحذ وإشعال ذهن مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أعضاء فريق العمل.
- الكمية التي تؤدي إلى النوعية: عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التركيز على عدم حجب أو إعاقة المشاركة والمساهمة الواسعة من قبل أعضاء الفريق، وذلك بالتركيز على نوعية الأفكار والآراء المطروحة، بل يجب أن يكون هناك تشجيع لأعضاء الفريق الواحد بالمشاركة بأكبر عدد من الأفكار والمقترحات، وبصرف النظر عن قيمتها وإرجاء عملية الحكم حيث يعتمد إلى تخصيص وقت نهاية الاجتماع لعملية الغربلة والتنقيح، وذلك للبحث عن النوعية والتمييز بين الأفكار والمقترحات من حيث علاقتها وصلاحيتها في الإسهام في حل المشكلة (Morgan,2007).
- تجنب الجمل المعترضة: من المهمات الأساسية للقائد والموجه لعملية العصف الذهني أن يؤكد على فريق العمل تجنب العبارات والجمل المعترضة عند مناقشة أو استمرارية الجلسة المخصصة لذلك، إذ إن فاعلية عملية العصف الذهني في حل المشكلات تكمن في استمرارية الجلسة المخصصة لذلك، وهذه الاستمرارية تعتمد بشكل كبير على مشاركة أعضاء فريق العمل بطرح آرائهم وأفكارهم، إذ قد يمتنع الأعضاء عن المساهمة بسبب وجود عضو أو أكثر يمارس على نحو مستمر قتل مساهمة الآخرين عن طريق إطلاق عبارات أو جمل مثبطة لفعالية ونشاط الفريق، فإذا لم يأخذ قائد الفريق قضية تجنب العبارات دونما الوصول إلى آراء وحلول جيدة تتعلق بالمشكلة أو القضية موضع البحث (قطامي، 2001).

2. أسلوب التأليف بين الأشتات:

يستخدم أسلوب التأليف بين الأشتات أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة، إذ ينهض هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية تطرق إليها الدمرداش (1998):

- إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فاعليتها.
- إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة.
- إن كل الأساليب التي يتم استخدامها لحل المشكلات لها نفس العائد، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي.

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها بعضاً صلة أو رابطة ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعي هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من النشاط أولهما: يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوف، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم أو المشابهة، ويمكن بالبحث عن تصور عقلي يضم هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره، وثانيهما: يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً، وليس المقصود بهذا فقط السعي إلى الغرابة والشذوذ، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم، والأفكار، والمشاعر، وتتضمن هذه المحاولة طرقاً عديدة للرؤية الجديدة للجوانب المختلفة في العالم حولنا (واصل، 2008).

3. أسلوب إدارة مهارة المخ

إن برنامج إدارة مهارة المخ ينادي بتحديد المديرين التنفيذيين من النوع الحدسي جداً في المنظمة، وتشجيع المنظمات على استخدام مديرين أكثر حدساً في المستقبل، وبرنامج إدارة مهارة المخ عملية ذات ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تعمل على تحديد مهمات صناعة القرار للمديرين من النوع الحدسي.
 - المرحلة الثانية: يتم فيها تحديد نفس المهمة للمدربين من النوع المفكر.
 - المرحلة الثالثة: يتم جمع المجموعتين معاً لمناقشة وتحسين المنتج النهائي.
- والمرحلة الأخيرة مهمة لفعالية البرنامج مثل أهمية تحديد المديرين من النوع الحدسي المفكر، والنقطة المهمة في هذا البرنامج هي اختيار القائد الماهر في تسهيل عملية التفاعل الفعال بين الأساليب الموجودة لديه (فقيه، 1999).

4. أسلوب تحليل العوامل المؤثرة.

لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من أساليب الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفن)، ويعود اسمه إلى قدرته على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلة أو تعيقها إذ إنها تستطيع أن تثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال المحاور التالية تحديد الهدف الذي يتم العمل من أجله.

- تحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد.
- تحديد جوانب الضعف التي يمكنهم تقليصها أو إلغاؤها في الهدف المراد.

5. أسلوب قوائم تداعيات فيشر.

تستخدم قوائم تداعيات فيشر في تنمية الإبداع لدى المنظمات والأفراد باعتبارها نظاماً يعتمد على الكمبيوتر لتداعيات الكلمات ولمساعدة العملية الإبداعية، وتساعد القوائم المفحوصة على الوصول إلى تصورات لا ترتبط بشكل عادي بالمشكلة محط الاهتمام، وفي المرحلة الثانية يتم تكوين تداعيات جديدة باستخدام هذه التصورات (الهيجان، 1999).

وهذا الأسلوب يكون مناسباً للقيادات التربوية وذلك لما يحققه للعاملين من مخيلة واضحة، ويقدم لها تداعيات مختلفة لكلمة واحدة، ويمكن تطبيقه في المنظمات التربوية من إذ إنه يساعد في عملية التعلم ويسهل الاستطراد، ويمكن بواسطته استدعاء أكثر من مفهوم لمعنى واحد، فالقائد التربوي أصبح يعمل داخل إطاراً من الواجبات اليومية الروتينية التي لا يستطيع الخروج منها، ولا يرى من خلالها فهو بحاجة إلى هذا النوع من الاستعراض لهذه القوائم التي تفتح له آفاق جديدة يستطيع أن يرى من خلالها، مما يؤدي إلى تغيير سلوكه (واصل، 2005).

معوقات الإبداع الإداري المدرسي

يصعب حصر المعوقات التي يمكن أن تعيق ممارسة الإبداع الإداري المدرس، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهم ما ذكره الباحثون في ذلك، فقد أشار كل من عبد الرؤوف وعامر (2009). والجندي (2008). ونصر (2008). ومحمد (2008). والمعايطة (2007). والعساف (2004). واليحيوي (2005). والحرمي (2003). إلى عدد من تلك المعوقات، ومنها ما يلي:

1. افتقار بعض المديرين إلى المهارات المطلوبة لممارسة العمل الإداري بسبب ضعف الإعداد والتأهيل.
2. قلة الكادر الإداري في المدرسة ونقصه عن العدد المطلوب.
3. كثرة الأعمال الإدارية.
4. النقص في أعداد المعلمين أو مستوى تأهيلهم، أو تدني مستوى أدائهم لأي سبب من الأسباب، إذ يعيق ذلك القيام بالأنشطة التعليمية، ويستنزف قسطاً كبيراً من جهد ووقت الإدارة المدرسية.
5. عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة، أو غيابها، ما يستلزم التعويض عن ذلك من قبل إدارة المدرسة على حساب الوقت وبعض الأعمال الأخرى.
6. عدم صلاحية المباني والمرافق الدراسية لممارسة العمليات التربوية.
7. قلة الإمكانيات المتاحة اللازمة للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة.
8. زيادة أعداد الطلاب عن طاقة المدرسة، مما يزيد العبء على كاهل المدرسة.

9. المركزية في الإدارة التعليمية، والتشدد في الروتين والبيروقراطية الإدارية الرتيبة.

10. مقاومة الإدارة المدرسية للتغيير، مما يسبب الجمود الإداري.

11. نقص المقدرات العقلية.

12. غياب الدافعية.

13. الخوف من الفشل.

14. عدم تبني الأفكار المبدعة مادياً.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية:

دراسة الطيب (1988) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية، والتعرف إلى مقومات وعناصر الإبداع ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (120) مديراً عاماً في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: إن القيم التي تمثل إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية هي: الرغبة في الإنجاز، والإفادة من مقترحات المستفيدين ، وإعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على التفكير المستقل. وأوضحت الدراسة أن هناك مقومات للإبداع تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة والدافعية للإنجاز.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية والتعرف على مقومات الإبداع ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات وتعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . وأشارت النتائج إلى أهمية الإدارة للمنظمات في تنمية الإبداع، إذ يشكل هذا الدور النسبة الأكبر من بين العوامل التي تؤثر على تنمية الإبداع في المؤسسات .

دراسة عساف (1995) هدفت إلى التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري في

المنظمات المعاصرة، ومراحل عملية الإبداع ، ووسائل تحقيقه ، ومعيقاته في المنظمات . وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظف وموظفة في المؤسسات

التربوية في جمهورية مصر العربية، استخدم فيها المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات ، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل المدرسة، ومراكز العمل، والمنظمات ، وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدها، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية — وتقييمها، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها .

وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات والمحاضرات وتنمية المهارات والمقدرات وأن من معوقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية .

دراسة أيوب (2000) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي، والنمطي) والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري للإبداعيين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العملية في البنوك التجارية بمدينة الرياض . وتكونت العينة من 215 فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة ، واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : تأثير مستوى السلوك الإداري

الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام ، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالمقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات ، وأن المقدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات .

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي ، تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي ، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين ، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة .

دراسة بلواني (2008) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس ، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (196) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7 %
2. أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75 %
3. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4 %

4. أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%
 5. أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1 %
 6. أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.
 7. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.
- دراسة العاجزو شلدان (2009) سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :
1. ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
 2. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس — وسنوات الخدمة— والمؤهل العلمي — التخصص في البكالوريوس) ؟
 3. ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصف التحليلي لمناسبة هذا النمط من الدراسات وبلغت عينة الدراسة (303) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي البالغ (3416) وبعد تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز.

2. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا بالجامعات وحصلوا على دبلوم تربوية والالتحاق بالعديد من الدورات المكثفة التي تعدها الإدارة التعليمية، فتساووا جميعاً مع ذوي سنوات الخدمة الطويلة.

3. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير التخصص في البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية، أو في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

دراسة ليستر (Lister,1993) وكانت بعنوان المهارات اللازمة للإدارة المدرسية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين إذ هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لمدير المدرسة أو من يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة - نائب المدير) وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي وثانوي أدنى و ثانوي أعلى) في مدينة بورتسورث في بريطانيا ، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الميداني .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها : إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي ، وكذلك مهارات العلاقات الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري واتخاذ القرار ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية .

دراسة أمابل (Amabile,1998) هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن بأستراليا. استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : إن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه، الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع مناخ

العمل الذي يشجع علاقات التنافس بدلاً من التعاون، ويفرض قيوداً على العاملين أثناء تأدية أعمالهم وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد .

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

كما أوضحت الدراسة أن من معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا - لو) ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة، وبينت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع في تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول والملائمة للهدف. حاولت هذه الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تيسير

أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارة، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (282) فرداً منها (151) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري و(131) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة، واستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزى إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي أو الخبرة العملية، وعللت الدراسة عدم وجود مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ثم قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تنمي الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة .

التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وجد أن معظم الدراسات تناولت موضوع الإبداع وكيف يمكن تنميته عند قادة المنظمات كما في دراسة الطيب (1988) دراسة عساف (1995) دراسة أيوب (2000) دراسة أمابل (1998) دراسة غوتام (2001)، دراسة بلواني (2008) وبذلك اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا في أنها تناولت موضوعاً مهماً وهو موضوع الإبداع.
- تناولت بعض الدراسات الحديث عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية. كما في دراسة العاجزو شلذان (2009).

- تناولت بعض الدراسات ذكراً بعض الاستراتيجيات المستخدمة في الإصلاح والتطوير من خلال تنمية الإبداع، واستخدام مقوماته ومن هذه الدراسات دراسة الطيب (1988) دراسة عساف (1995).
- وأوضحت دراسة (عساف، 1995) أن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات يتضمن استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات والمحاضرات وتنمية المهارات والمقدرات وأن من معوقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية .
- كما أظهرت نتائج الدراسة تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالمقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات. كما في دراسة (أيوب، 2000).
- أظهرت نتائج دراسة أمابل (1998) أن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه، الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل.
- معظم الدراسات تكونت عينتها من مديري المدارس وتم اختيارها بالطريقة العشوائية وهذا يتفق مع الدراسة الحالية. كما أن الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة وكذلك الدراسة الحالية.
- وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها أتت بموضوع جديد يجمع بين الإدارة المدرسية والإبداع الإداري؛ فمن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة

وجد أنها تناولت الإدارة المدرسية والإبداع كمتغيرات مستقلة وقامت بدراستهم على عوامل أخرى؛ أما هذه الدراسة فتعد الدراسة الأولى على مستوى الوطن العربي حسب حدود علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث بما فيه مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقهما على أفراد عينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بياناتها وإجراءاتها، وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة إذ إن هذا الأسلوب ملائم لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات الذين يعملون في المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية بدولة الكويت في العام الدراسي (2011/2012) (والبالغ عددهم 201) مدير ومديرة و(16316) معلماً ومعلمة. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011).

جدول(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

عدد المعلمين		عدد المدراء		المنطقة التعليمية
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
1215	1136	24	23	العاصمة
1439	1224	16	15	حولي
1029	887	12	11	مبارك الكبير
1677	1317	18	17	الفر وانية
1933	1593	24	23	الأحمدي
1571	1295	18	17	الجهراء
8864	7452	104	97	المجموع
16316		201		

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة الحالية من (102) مدير ومديرة وعدد (350) معلماً ومعلمة. وقد تم تحديد حجم العينة المناسبة من خلال بحوث استطلاع بارتليت وكوتريك وهيجنز (James. Bartlett, & Joe. Kotrlik, Chadwick, Higin). موزعات على المناطق التعليمية الست كما هو مبين في الجدول (2) .

جدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

عدد المعلمين		عدد المدراء		المنطقة التعليمية
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
40	30	10	10	العاصمة
30	25	8	8	حولي
20	15	5	5	مبارك الكبير
30	25	10	9	الفر وانية
40	30	9	10	الأحمدي
40	25	7	11	الجهراء
200	150	49	53	المجموع
350		102		

كما يوضح الجدول(3) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين

حسب الوظيفة والجنس والمؤهل والخبرة التعليمية¹.

¹ Barlett, kotrlik&Higgins (2001)

الجدول (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين حسب الوظيفة والجنس والمؤهل والخبرة التعليمية.

النسبة	التكرار		
42.7	193	ذكر	تبعاً لمتغير الجنس
57.3	259	انثى	
100.0	452	المجموع	
22.6	102	مدير	الوظيفة
77.4	350	معلم	
100.0	452	المجموع	
79.9	361	بكالوريوس	المؤهل العلمي
18.6	84	ماجستير	
1.5	7	دكتوراه	
100.0	452	المجموع	
12.4	56	اقل من 5 سنوات	الخبرة التعليمية
13.5	61	6- 11 سنة	
20.4	92	12-17 سنة	
53.8	243	اكثر من 18 سنة	
100.0	452	المجموع	

أداة الدراسة :

تم استخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس المتوسطة الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمديرين:

إذ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ثلاثة أقسام متمثلة بما يلي:

القسم الأول : وتشمل مقدمة الإستبانة وتحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد الهدف من الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات المراد جمعها من أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : معلومات عامة وتشمل المتغيرات من مثل

- الجنس وله مستويان (ذكر ، أنثى) .
- الوظيفة ولها مستويان (مدير ، معلم) .
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .
- سنوات الخبرة في العمل الإداري ولها أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات ، 6-11 سنة ، 12-17 سنة ، 18 سنة فأكثر) .

القسم الثالث: دور مديري المدارس في تنمية الابداع

تكونت الدراسة من (33) فقره، تم تدرجها حسب مقياس ليكرت الخماسي(موافق بشدة وتحصل على الدرجة(5)، موافق وتحصل على الدرجة(4)، ومحايد تحصل على الرقم(3)، وغير موافق وتحصل على الرقم(2)، وغير موافق بشدة وتحصل على الرقم(1).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم ، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وكانت عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية من (34) فقرة وبعد التعديل أصبحت(33) فقرة..... ملحق(1) و(2).

وتم التحقق من الصدق من خلال تناول الفقرة التي حصلت على (80%) من موافقة المحكمين، وتم تعديل الفقرة التي حصلت على موافقة بلغت (60-70%)، وتم حذف الفقرة التي حصلت على موافقة (50% وأقل) من المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، اعتمد الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، إذ تم توزيع الأداة على (30) معلماً ومديراً بدولة الكويت من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، ثم حسب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني على الدرجة الكلية، وقد بلغ معامل الارتباط باستخدام معادلة بيرسون على الاداة ككل 0.92

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختبار ثباتها وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، قام الباحث بالحصول على الموافقة الرسمية من جامعة الشرق الأوسط، ووزارة التربية والتعليم الكويتية، لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال إيصالها باليد لأفراد العينة وذلك لشرح أهداف الدراسة وطريقة الاستجابة لأدواتها. والطلب من العينة المكونة من المديرين والمعلمين تعبئتها بدقة وموضوعية، كما أكد الباحث للأفراد المشمولين بالدراسة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، حيث تم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة.

كما تم تحديد طريقة إجراءات التصحيح بعد تفريغ معلومات الاستبانة حسب ميزان ليكرت الخماسي حسب الدرجات (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، و(1) غير موافق بشدة . وفقاً للمعادلة التالية:

دور مديري المدارس في تنمية الابداع = القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$\frac{1 - 5}{3} =$$

$$1.33 = \frac{4}{3} =$$

المستوى المنخفض من: $1.33 + 1 = 2.33$ ، $(2.33 - 1)$.

المستوى المتوسط من: $1.33 + 2.34 = 3.67$ ، $(3.67 - 2.34)$.

المستوى المرتفع من: $5 - 3.68$ ، $(5 - 3.68)$.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية على النحو الآتي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للإجابة عن السؤال

الأول.

2. اختبار " t " لعينتين مستقلتين للإجابة عن الأسئلة الثاني والثالث والخامس .

3. تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الرابع والخامس .

4. معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في

دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة والدرجة لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك عن كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وعلى الاداة ككل، والجدولان (4)، (5) يوضحان ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدور مديري المدارس في

تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها .	4.43	0.72	1	مرتفعة
5	يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.	4.42	0.68	2	مرتفعة
15	يحرص مدير المدرسة على توفير المناخ المشجع للتعليم والتعلم	4.30	0.78	3	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض الدروس التي تنمي الإبداع .	4.30	0.67	3	مرتفعة
1	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بأنشطة تثير العمل الإبداعي .	4.16	0.70	5	مرتفعة
6	يؤكد مدير المدرسة على المعلمين ربط المقرر الدراسي بأنشطة عملية تتطلب التفكير الإبداعي .	4.07	0.82	6	مرتفعة
				6	مرتفعة

0.84 4.07

14 ينظم مدير المدرسة رحلات علمية ترفيهية .

مرتفعة	8	0.67	4.06	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بمفاهيم تثير التفكير الإبداعي .	2
مرتفعة	9	0.82	4.02	يطلع مدير المدرسة على المستجدات التربوية العالمية التي تساعد في تحديث البرامج المدرسية .	27
مرتفعة	10	0.80	3.98	يساعد مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط علاجية إبداعية في تنفيذ المنهاج .	8
مرتفعة	11	0.72	3.93	يعمل المدير على تشجيع المبادرات الإبداعية لدى المعلمين أثناء زيارته الصفية .	33
مرتفعة	11	0.99	3.93	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور ندوات محورها التعليم الإبداعي .	10
مرتفعة	13	0.66	3.91	يهيئ مدير المدرسة بيئة مدرسية تعليمية تشجع على التفكير .	23
مرتفعة	13	0.87	3.91	يناقش المدير مع المعلم التعديلات في المنهاج الدراسي تساعد في تعزيز مواهب الطلبة .	3
مرتفعة	13	0.86	3.91	يحرص مدير المدرسة على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة المدرسية التي تشجع التفكير والإبداع	18
مرتفعة	16	1.00	3.86	يعطي مدير المدرسة فرصة زمنية كافية للمعلمين المبدعين في الاجتماعات من أجل التفكير .	13
مرتفعة	17	0.74	3.85	يمارس مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين .	22
مرتفعة	18	0.78	3.84	يعمل مدير المدرسة كمشرف تربوي عن طريق زيارات الصفية يركز خلالها على التعلم بالتفكير .	24
مرتفعة	19	0.76	3.82	يقوم مدير المدرسة بغرس مبادئ الإبداع والابتكار في نفوس المعلمين .	30
مرتفعة	20	0.71	3.81	يوفر مدير المدرسة بيئة صفية تشجع على حرية التفكير .	25
مرتفعة	20	0.84	3.81	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط للأنشطة المدرسية الإثرائية .	19
مرتفعة	22	0.84	3.78	يحرص مدير المدرسة على أن يتعرف المعلمون إلى أنشطة الآخرين الإبداعية .	16
مرتفعة	23	0.87	3.77	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من حيث تشجيع التفكير لدى الطلبة .	4
مرتفعة	24	0.87	3.76	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور المؤتمرات التي تنمي الإبداع .	11
مرتفعة	25	1.02	3.75	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج الجودة الشاملة .	9
مرتفعة	26	0.77	3.69	يتبنى مدير المدرسة البرامج الخاصة التي تساعد المعلمين في تنمية التعليم الإبداعي .	32

29	يتعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي كي يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين .	3.59	0.81	27	متوسطة
20	يساعد مدير المدرسة في عقد دورات لتأهيل المعلمين مهنيًا .	3.55	0.93	28	متوسطة
26	يسعى مدير المدرسة إلى إشراك المعلمين في الدورات التي تزيد من كفاءة المعلمين العلمية والمهارية .	3.55	0.86	28	متوسطة
12	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في بحوث إجرائية تثري النمو المهني لديهم .	3.51	0.95	30	متوسطة
31	يضع مدير المدرسة المعلم المناسب في التخصص المناسب مما يزيد من فرص تنمية الابتكار لديه .	3.44	0.82	31	متوسطة
28	يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية.	3.20	1.05	32	متوسطة
21	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني .	3.17	0.98	33	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.85	0.50		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4) أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين بشكل عام (الدرجة الكلية) كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.50)، وجاءت جميع فقرات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.43- 3.17)، وجاءت الفقرات (12؛ 20؛ 21؛ 28؛ 29؛ 31) بتقديرات متوسطة، بينما بقية فقرات الأداة جاءت بتقديرات أفراد الدراسة عليها مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (17) " يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها " بمتوسط حسابي (4.43)، وبدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) " يشرف مدير المدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال " بمتوسط (4.42) وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.68)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (15) " يحرص مدير المدرسة على توفير المناخ المشجع للتعليم والتعلم " بمتوسط (4.30) وبدرجة

مرتفعة وانحراف معياري (0.78). وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) "يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية" بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني" بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.98).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدور مديري المدارس في

تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.	4.49	0.70	1	مرتفعة
1	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بأنشطة تنثير العمل الإبداعي .	4.38	0.64	2	مرتفعة
17	يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها .	4.34	0.73	3	مرتفعة
15	يحرص مدير المدرسة على توفير المناخ المشجع للتعليم والتعلم	4.26	0.86	4	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض الدروس التي تنمي الإبداع .	4.21	0.81	5	مرتفعة
24	يعمل مدير المدرسة كمشرف تربوي عن طريق زيارات الصفية يركز خلالها على التعلم بالتفكير .	4.17	2.82	6	مرتفعة
6	يؤكد مدير المدرسة على المعلمين ربط المقرر الدراسي بأنشطة عملية تتطلب التفكير الإبداعي .	4.12	0.87	7	مرتفعة
23	يهيئ مدير المدرسة بيئة مدرسية تعليمية تشجع على التفكير .	4.10	0.90	8	مرتفعة
2	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بمفاهيم تنثير التفكير الإبداعي .	4.10	0.83	8	مرتفعة

مرتفعة	10	0.84	4.07	يحرص مدير المدرسة على أن يتعرف المعلمون إلى أنشطة الآخرين الإبداعية .	16
مرتفعة	11	0.95	4.02	يمارس مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين .	22
مرتفعة	11	0.76	4.02	يحرص مدير المدرسة على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة المدرسية التي تشجع التفكير والإبداع	18
مرتفعة	13	1.00	4.01	يعمل المدير على تشجيع المبادرات الإبداعية لدى المعلمين أثناء زيارته الصفية .	33
مرتفعة	14	0.7	4.00	يطلع مدير المدرسة على المستجدات التربوية العالمية التي تساعد في تحديث البرامج المدرسية .	27
مرتفعة	15	0.86	3.98	يقوم مدير المدرسة بغرس مبادئ الإبداع والابتكار في نفوس المعلمين .	30
مرتفعة	16	0.92	3.94	يوفر مدير المدرسة بيئة صفية تشجع على حرية التفكير .	25
مرتفعة	17	0.84	3.92	يسعى مدير المدرسة إلى إشراك المعلمين في الدورات التي تزيد من كفاءة المعلمين العلمية والمهارية .	26
مرتفعة	18	0.90	3.86	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط للأنشطة المدرسية الاثر ائنة	19
مرتفعة	19	0.93	3.85	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور المؤتمرات التي تنمي الإبداع .	11
مرتفعة	20	0.89	3.84	يعطي مدير المدرسة فرصة زمنية كافية للمعلمين المبدعين في الاجتماعات من أجل التفكير .	13
مرتفعة	21	1.02	3.83	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور ندوات محورها التعليم الإبداعي .	10
مرتفعة	22	0.97	3.81	يساعد مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط علاجية إبداعية في تنفيذ المنهاج .	8
مرتفعة	22	0.98	3.81	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج الجودة الشاملة .	9
مرتفعة	24	0.98	3.79	ينظم مدير المدرسة رحلات علمية ترفيهية .	14
مرتفعة	25	0.98	3.76	يناقش المدير مع المعلم التعديلات في المنهاج الدراسي تساعد في تعزيز مواهب الطلبة .	3
مرتفعة	26	0.99	3.76	يتبنى مدير المدرسة البرامج الخاصة التي تساعد المعلمين في تنمية التعليم الإبداعي .	32
مرتفعة	27	1.00	3.72	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من حيث تشجيع التفكير لدى الطلبة .	4
مرتفعة	28	1.00	3.71	يضع مدير المدرسة المعلم المناسب في التخصص المناسب مما يزيد من فرص تنمية الابتكار لديه .	31
مرتفعة	29	0.94	3.70	يتعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي كي يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين .	29
متوسطة	30	1.06	3.54	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في بحوث إجرائية تثري النمو المهني لديهم .	12

20	يساعد مدير المدرسة في عقد دورات لتأهيل المعلمين مهنيًا .	3.51	1.10	31	متوسطة
28	يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية.	3.45	1.06	32	متوسطة
21	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني .	3.29	1.12	33	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.92	0.59	1	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام (الدرجة الكلية) كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.59)، وجاءت جميع فقرات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.49- 3.29)، وجاءت الفقرات (12؛ 20؛ 21؛ 28) بتقديرات متوسطة، بينما بقية فقرات الأداة جاءت بتقديرات أفراد الدراسة عليها مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (5) " يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال " بمتوسط حسابي (4.49)، وبدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.70)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (1) " يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بأنشطة تنثير العمل الإبداعي " بمتوسط (4.38) وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.64)، وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (17) " يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها " بمتوسط (4.38) وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.64). وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) " يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية " بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) " يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني " بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.12).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس .

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدولان (6)، (7) يبينان النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة

بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ، تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكور	25	3.7988	.51958	-0.636	0.526
	إناث	77	3.8721	.49485		

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-0.636) وبمستوى دلالة (0.526) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في

دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة

بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكور	168	3.9351	0.58081	0.465	0.643
	إناث	182	3.9059	0.59128		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية

المتوسطة بدولة الكويت من وجهة المعلمين تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ

بلغت (0.465) وبمستوى دلالة (0.643) وهي اكبر من قيمة $(\alpha \leq 0.05)$.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة

بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور

مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة

الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وتظهر ذلك الجداول

(8)، (9)، (10)، (11) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى

المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تبعاً لاستجابات المديرين على الأداة ككل	بكالوريوس	77	3.84	0.52
	ماجستير	21	3.92	0.41
	دكتوراه	4	3.73	0.65
	المجموع	102	3.85	0.50

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس

في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر

المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل فئة المؤهل الماجستير أعلى متوسط حسابي

(3.92) على الدرجة الكلية، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب المؤهل دكتوراه إذ بلغ

(3.73) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت

نتائج كما هي موضحة في الجدول (9):

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين
في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.171	2	.085	0.337	0.714
	داخل المجموعات	25.021	99	.253		
	المجموع	25.191	101			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية
المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة
ف المحسوبة إذ بلغت (0.337)، وبمستوى دلالة (0.714) للدرجة الكلية.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى
المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تبعاً لاستجابات المعلمين على الأداة ككل	بكالوريوس	284	3.93	.63
	ماجستير	63	3.86	.37
	دكتوراه	3	4.02	.046
	المجموع	350	3.92	.59

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل فئة المؤهل دكتوراه أعلى متوسط حسابي (4.02) على الدرجة الكلية، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب المؤهل ماجستير إذ بلغ (3.86) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج كما هي موضحة في الجدول (11):

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.335	2	.167	0.486	0.615
	داخل المجموعات	119.355	347	.344		
	المجموع	119.690	349			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية

المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة

ف المحسوبة إذ بلغت (0.486)، وبمستوى دلالة (0.615) للدرجة الكلية.

نتائج السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى للخبرة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدولان (12) ، (13) ، (14) ، (15) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ، تبعاً

لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.54	3.66	7	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.49	3.42	11	6- 11 سنة	
0.54	3.91	25	12 – 17 سنة	
0.44	3.93	59	أكثر من 18 سنة	
0.50	3.85	102	المجموع	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة الخبرة (أكثر من 18 سنة) على أعلى متوسط حسابي (3.93) على الدرجة الكلية، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الخبرة (6 – 11 سنة) إذ بلغ (3.42)، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13) الآتي:

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.829	3	.943	*4.133	0.008
	داخل المجموعات	22.362	98	.228		
	المجموع	25.191	101			

* لها دلالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.133)، وبمستوى دلالة (0.008) للدرجة الكلية، ومن أجل معرفة عائديه الفرق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (13) التالي يبين ذلك.

الجدول(14)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس

الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6- 11 سنة	12 – 17 سنة	أكثر من 18 سنة
المجال	أقل من 5 سنوات	3.66	-	.2464	- .2504	3.93
	6- 11 سنة	3.42	-	-	- .4967(*)	- .5178(*)
	12 – 17 سنة	3.91	-	-	-	- .0210
	أكثر من 18 سنة	3.93	-	-	-	-

(*)الفرق دال إحصائياً

يلاحظ من الجدول السابق(14) أن الفرق كان لصالح الخبرة من الفئة (12- 17 سنة) عند

مقارنتها مع فئة(6- 11 سنة)، لصالح الخبرة من الفئة (أكثر من 18 سنة) عند مقارنتها مع

فئة(6- 11 سنة).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى

المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تبعا

لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.77	3.94	49	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.59	3.88	50	6- 11 سنة	
0.69	3.61	67	12 – 17 سنة	
0.42	4.04	184	اكتر من 18 سنة	
0.59	3.92	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وجود فروق

ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في

المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة، إذ

حصل فئة الخبرة (أكثر من 18 سنة) على أعلى متوسط حسابي (4.04) على الدرجة الكلية،

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الخبرة (12 – 17 سنة) إذ بلغ (3.61)، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم

تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على

النحو الذي يوضحه الجدول(16) الآتي:

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين

في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.089	3	3.030	*9.478	0.000
	داخل المجموعات	110.601	346	.320		
	المجموع	119.690	349			

*لها دلالة احصائية عند 0.01

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.478)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، ومن أجل معرفة عائديه الفرق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (16) التالي يبين ذلك.

الجدول (17)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس

الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6- 11 سنة	12 – 17 سنة	أكثر من 18 سنة
المجال	أقل من 5 سنوات	3.94	-	0.0606	0.3250(*)	-0.1024
	6- 11 سنة	3.88	-	-	.2644	-0.1630
	12 – 17 سنة	3.61	-	-	-	-0.4274(*)
	أكثر من 18 سنة	4.04	-	-	-	-

(*) الفرق دال إحصائياً

يلاحظ من الجدول السابق (17) أن الفرق كان لصالح الخبرة من الفئة (أقل من 5 سنوات)

عند مقارنتها مع فئة (12 – 17 سنة) ، لصالح الخبرة من الفئة (أكثر من 18 سنة) عند

مقارنتها مع فئة (12 – 17 سنة) .

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس

الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الوظيفة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور

مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة

الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

لفحص الفروق تبعا لمتغير الوظيفة، والجدول (18) يبين النتائج.

الجدول (18)

اختبار العينات المستقلة للفروق في t-test المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة
بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تبعاً للوظيفة

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	مدير	102	3.88	.48	-0.652	0.515
	معلم	350	3.92	.58		

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية
المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً للوظيفة، استناداً إلى قيمة ت
المحسوبة إذ بلغت (-0.652)، وبمستوى دلالة (0.515) للدرجة الكلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها في ضوء أسئلتها التي هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، هذا وقد اشتملت الدراسة على سؤالين رئيسيين، وفيما يأتي مناقشة تلك النتائج :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين" ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها"

وقد يكون مرّد هذه النتيجة إلى الرغبة الاجتماعية الشخصية؛ فوفقاً لهذا الميل الانساني، لا بد من الإشارة إلى أن هناك قد تحدث بعض التحيزات الشخصية من قبل المديرين أثناء الاستجابة ل فقرات الاستبانة لهذا ظهرت النتائج مرتفعة بالنسبة لدور المديرين في تنمية الإبداع لدى المعلمين، لأنه إذا أمعنا في الواقع نلاحظ أن هذه النسبة المرتفعة في تنمية الإبداع لا تكون واقعية بناءً على ما يشاهده من ممارسات المعلمين الواقعية خاصة وأن الباحث يعمل في حقل التعليم وتفاعل عن كثب مع هؤلاء المعلمين.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني"

وقد يكون مردّ هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء التي يطلب من مدير المدرسة اتمامها مما يشكل عليه ضغطاً في الوقت والجهد الذي يحول في نهاية الأمر عن قيامه بعقد جلسات أسلوب عصف ذهني.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الطيب (1988)، وعساف (1995) ودراسة أيوب (2000)، ودراسة بلواني (2008)، ودراسة العاجزو شلدان (2009) إذ جميعها أشارت إلى دور المديرين في تطوير وتنمية الإبداع، وأهميته في المنظمة التعليمية، ودراسة أمابل (1998)، ودراسة ليستر (1993)، ودراسة غوتام (2001).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام (الدرجة الكلية) كانت مرتفعة، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة " يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المعلمين لم يكونوا موضوعيين في إجاباتهم، على الرغم من إخبارهم أن اجاباتهم ستكون في غاية السرية.

كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المعلم توجد لديه قناعة كاملة بأن المدير هو المسؤول عن تزويد المدرسة بالمرافق، وهو المشرف عليها، وجميع المديرين يسعون لكي تكون مدرستهم هي المميّزة بجميع ما فيها وخاصة المرافق المدرسية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة " يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني".

وقد يكون مردّ هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة أحياناً لا يمتلك المهارة اللازمة لعقد مثل هذه الجلسات، كما أنه لا يكون متفرغاً لعقد مثل هذه الجلسات؛ فكمثرة الأعباء عليه تؤدي إلى انشغاله بصورة دائمة ومستمرة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الطيب (1988)، وعساف (1995) ودراسة أيوب (2000)، ودراسة بلواني (2008)، ودراسة العاجزو شلدان (2009) إذ جميعها أشارت إلى دور المديرين في تطوير وتنمية الإبداع، وأهميته في المنظمة التعليمية، ودراسة أمابل (1998)، ودراسة ليستر (1993)، ودراسة غوتام (2001).

ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس .

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المديرين جميعهم يخضعون لنفس الظروف في المنظمات التعليمية، وبذلك تكون غاياتهم واحدة وهي تحقيق الأعباء والمهام الموكلة إليهم بغض النظر عن جنسهم.

كما أنه قد يكون مردّ هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في المنظمات التعليمية يمتلكون نفس المصادر والوسائل في المنظمة التعليمية والتي من شأنها أن تثير الإبداع؛ لذلك

نجد أنه لا يوجد فرق بين الجنسين؛ حيث لا توجد الامكانات المادية والمعنوية الضرورية لنمو الابداع.

كما أن اهتمامات المديرين تنصب على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، والجميع يعرف أن المدير مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف بغض النظر عن الجنس، وهذا يتفق مع دراسة العاجز وشلدان (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس. ويختلف مع دراسة بلواني (2008)، ودراسة أيوب (2000) التي وجدت أن هناك فروق تعزى إلى الجنس.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يكون مرّد هذه النتيجة إلى أن تنمية الابداع وتطويره يرتبط ارتباطاً مباشراً باستغلال الموارد المتاحة والمتوفرة، واستغلالها وتوظيفها، والتخطيط لاستخدامها بعيداً عن

المؤهل العلمي، فالمؤهل العلمي له دور ثانوي في تنمية الابداع. ولكنه ليس وسيلة أساسية في تنميته.

كما أنه قد يكون مرّد هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين والمعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بدولة الكويت من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس المتوسطة الحكومية، إذ إن أي مستوى من التأهيل العلمي يصل صاحبه إلى الاقتناع بأهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدرسة.

كما أنه قد يعود مرّد هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين والمعلمين ينظرون بذات الأهمية إلى الإبداع في المدارس، ويشاركون على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بنشاطات من شأنها تنمية الإبداع في المدارس المتوسطة.

كما أنه قد يكون مرّد هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية، أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

كما أنه قد يكون مرّد هذه النتيجة إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز. وهذا يتفق مع دراسة العاجز وشلدان(2009)، ودراسة بلواني (2008) التي لم تجد هناك فروق تعزى إلى المؤهل العلمي. ويختلف مع دراسة أيوب (2000) التي بينت أن هناك فروقاً.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى للخبرة التدريسية؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ ومن أجل معرفة عائدیه الفرق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج أن الفرق كان لصالح الخبرة من الفئة (5 - أقل من 10 سنوات) بالنسبة للمديرين، أما بالنسبة للمعلمين فقد كان الفرق لصالح الخبرة من الفئة (أقل من 5 سنوات).

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يتولى منصب الإدارة في المدرسة وتكون خبرته أقل من 5 سنوات ومن (5 - 10) سنوات في الإدارة نجد أنه لا زال في أوج عطائه، ويهتم بالأمور البحثية التي تؤدي إلى الابتكار والتجديد، أما الأفراد ممن تكون سنوات خبرتهم عالية يكونون قد وصلوا إلى مرحلة من التعب في ممارسة كل ما هو جديد في تنمية الإبداع، وتبني المبدعين. وبالتالي نجد أنهم يتبعون الطرق التقليدية في التعامل مع المعلمين والطلبة، وفي أساليب التحفيز، وكذلك بدرجة اهتمامهم بالمرافق المتاحة في العملية التعليمية، فهم قليلاً ما يهتمون بالتجديد، وبمواكبة المستجدات العلمية والتقنية. وهذه النتيجة تتفق مع

دراسة العاجز وشلدان (2009) التي بينت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، وتختلف مع دراسة غوتام (2001)، ودراسة بلواني (2008) التي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لدور المديرين في تنمية الإبداع.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الوظيفة؟"

تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً للوظيفة.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن موضوع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير، أكثر من ارتباطه بغيره من السمات وبالتالي فإن الموقع الوظيفي لا يؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه موضوع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لا بالإيجاب ولا بالسلب. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة غوتام (2001) التي ترى أنه لا توجد فروق للمسمى الوظيفي.

التوصيات

قام الباحث بعمل دراسة بعنوان " دور مديري المدارس في تنمية مستوى الابداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين " وحصلت على مجموعة من النتائج وفي ضوء هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات منها:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء نتائجها، وهي كالآتي:

1. ضرورة تفعيل المناهج التعليمية المطورة بالمدارس المتوسطة، وتضمينها الممارسات الفعلية للمعلمين والمديرين بما يدعو إلى تنمية الإبداع بناء على الفروق الفردية لتقوم بدورها في تنمية الإبداع، أي أن المدير والمعلم يبرزون قدرتهم في التعامل مع هذه المناهج.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة لذلك توصي هذه الدراسة بضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمديرين.

3. ضرورة تدريب المدير ليكون متخصصاً في تبني البرامج الإبداعية في كل مدرسة وتدريبه للقيام بإعداد البرامج الإثرائية وإعداد المديرين والمعلمين من الأجيال القادمة بهدف تعزيز الابداع.

4. ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، والجمعيات الخيرية، وأولياء الأمور والمختصين في تبني الابداع والمبدعين من خلال المساهمة المادية والمعنوية في خلق البيئة المشجعه للإبداع.

5. ضرورة إعداد الدورات التأهيلية لمديري المدارس والمعلمين في برامج الإبداع والموهبة.

6. ضرورة اختيار مديريين من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويميلون للتفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة والميل للمخاطرة.

7. تدريب المعلمين والمديرين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والعصف الذهني والاستقصاء والتفريد في التعليم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- القرآن الكريم،
- ابراهيم، عبدالستار(1978). آفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت: وكالة المطبوعات
- ابن كثير، اسماعيل بن عمر (2003). تفسير القرآن العظيم ط 6 . الرياض : دار السلام للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد ابراهيم (2002). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ايزكون، سكوت وترفنجنر، دونالد(2007). الإبداع في حل المشكلات، ترجمة صفاء الأعسر. الرياض: دار الزهراء.
- أيوب، ناديا حسين (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، 40 (1)، 1-51.
- بامشموس، سعيد محمد (2002). المقدمة في الإدارة المدرسية، جدة: كنوز المعرفة.
- البدراني، زعار بن غضبان زعار (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البريدي، عبد الله (1999). الإبداع يخلق الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- البكر، محمد عبدالله (1998). مدخل في القيادة والإبداع، الرياض: معهد الإدارة العامة إدارة البرامج العليا، ورقة عمل مقدمة في حلقة القيادة والإبداع. الرياض.
- بلواني، انجود شحادة(2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيفاتها من وجهة نظر مديريها. أطروحة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- البوهي، فاروق شوقي (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للباعة والنشر.

- توفيق، عبد الرحمن (2002). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن (2003). منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). التفكير الإبداعي، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). الإبداع، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجندان، عائشة يوسف (2008). معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الإحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، الإحساء: جامعة الملك فيصل.
- حبيب، مجدي عبدالكريم (2007). تنمية الإبداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2005). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحر، خالد (2005). الإدارة و المدير ، منشورات مركز إدارة الموارد البشرية ، الرياض
- الحرمي، منى سعيد (2003). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- حسين، ثائر، وفخرو، عبد الناصر (2004). دليل مهارات التفكير، الأردن: جبهة للنشر والتوزيع.
- حنورة، مصري عبد الحميد (1995). الإبداع وطريق المستقبل، القاهرة: جامعة حلوان.
- حنورة، مصري عبد الحميد (2002). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق، المجلة التربوية، 18(69).

- الحيزان، عبد الإله إبراهيم (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- الحيزان، عبد الإله إبراهيم (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- الخواجا، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية، عمان: دار الثقافة.
- الدمرداش، أحمد عبد الرزاق (1998). المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، مجلة مستقبل التربية العربية، ج4، العدد15.
- دواني، كمال(2003).المعلم المبدع والتعليم الفعّال ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث ، دمشق
- دياب، محمد اسماعيل (2001). الادارة المدرسية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الراوي، محزد خلفان، والنبوي، أمين محمد (2002). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بدولة الإمارات، دبي: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثاني لجائزة خليفة بن زايد للعلم.
- روشكا، ألكسندرو(1989). الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان عبدالحى أبو فخر. الكويت: عالم المعرفة
- الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد (2003). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- سايمنتن، دين كيث(1993). العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكراً عبد الحميد. الكويت : عالم المعرفة
- السروي، أحمد (2007). مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية، بحيث منشور في منتدى المدرّس العربي.
- سعادة، جودت أحمد(2009). تدريس مهارات التفكير، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السيوفي، بسمة عدنان (2007). تنمية الإبداع والابتكار في المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة.
- الشربيني، زكريا، صادق يسريه (2002). أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
- شقير، زينب محمود (2001). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الصرايرة، أكنم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد (18) العدد (4).
- الصرن، رعد حسن (2000). إدارة الابتكار والإبداع، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الطريقي، صالح أحمد (1999). المدير وتقويم العمل المدرسي، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الطيب، حسن أبشر (1988). محاولة لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. الإدارة العامة
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية . مجلد 18، العدد الأول ، 2010 .
- عاقل، فاخر (1975). الإبداع وتربيته، بيروت: دار العلم للملايين
- عباس، سهيله (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرؤوف، طارق، عامر ووديع (2009). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، السن (17) العدد (60).

- عبدالعال، حسن ابراهيم(2007). التربية الإبداعية ضرورة وجود ، عمان: دار الفكر
- العتيبي، محمد زويد (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2001). الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عريفج، سامي سلطي (2004). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر.
- عساف، عبدالمعطي(1995) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة .
مجلة الإداري، العدد25، مجلد12، ص89-95.
- العساف، وفاء عبد العزيز العساف (2004). واقع الإبداع ومعوقات لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- عسيري، يحيى علي (1999). مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلي، ماجد(2007). مدرسة المستقبل تحدي إبداع تطور ، الكويت : دار المركز
- عماد الدين، منى، مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العمايه، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار حامد للنشر.
- الفقي، عبد الرحمن فرج (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.

- فقيه، سناء محمد (1999). تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوي النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- القاسمي، أمية بنت عبد العزيز (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، من أوراق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية، بيروت.
- قطامي، نايفة (2001). تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، عمان: دار الفكر.
- كدوك، عبد الرحمن محمد (2007). مهارات في الإدارة المدرسية، الرياض: مكتبة الرشد.
- محمد، فتحي عبد الرسول (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- مذكور، إبراهيم (1990). المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية
- مرسى، محمد منير (1993). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، الرياض: دار المريخ.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2005). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.
- المطيري، نواف بجاد (2004). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع من وجهة نظر ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

- المطيري، نواف بن بجاد (2005). **التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- المعاينة، عبد العزيز عطالله (2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المهدي، خالد (2001). **معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون**، الكويت، وزارة التربية إدارة البحوث التربوية.
- نصر، عزة جلال (2008). **الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث**.
- النمر، سعود محمد (1992). **السلوك الإداري**، الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.
- هلال، محمد عبد الغني، حسن (1997). **مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية**.
- الهويدي، زيد (2007). **الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته**، العين: دار الكتاب الجامعي
- هيجان، عبد الرحمن، أحمد (1999). **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39). العدد الأول، الرياض: معهد الإدارة العامة**.
- واصلي، فاطمة علي محسن (2008). **مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- وزارة التربية والتعليم (2009). **الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت (2009)** . الكويت
- ويز، دونالد (2000). **طرق مبتكرة في حل المشكلات**، ترجمة: شويكار زكي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- البحيوي، صبرية مسلم (2005). **الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، ملحق العدد (82)**.

مراجع أجنبية:

- Amabile, Tereasam(1998). Amodel of creativity and innovation in Organization reasearch. **Organizational Behavior**, 10, 123-167.
- Bernard, Show (2003). **Creative manager**, retrieved from
- Cynthia, N & Others (1996). Develping Creative Leaders for Empowered Schools, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, Vo.17, No.1,p.57.
- Deming, W.(1981). Improvement of quality and production: Action thought by management national productivty. **National Productivity Review**, Vol. 1 No.1, pp.12-22
- Doft, R.L.& Becker, S.W.(1978). **The innovative organization**. New York: Elservier North. Holland, Inc.
- Dowdle Joan G.Ates: (1981) "The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within of Alabama ", **Dissertation abstracts international** ,Vol:41,No:8,1981.
- Druker, Peter (2003). Creating Climate for Innovation, **Organizational Behavior**, Volume: 22, Issue: 4,P P 46-51
- Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision managementsciences**. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.
- Gautam, Kanak(2001). Conceptual blockbuster creative idea generation teachniques for health administrators, **Hospital topics**,74(4).
- Gautam, kanak(2001). **Conceptual blockbuster creative idea generatio teachniques for health administrators**, Hospital topics, 74(4).
- http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm

- Leaster Burial (1993) **Preparing administrators for the twenty – first century**, Paper presented at the annual meeting of the new English education organization, Portsmouth” , ERIC, ED 364945.
- Morgan, Ann (2007). Experiences of a Gifted and Talented Enrichment Cluster For Pupils Aged Five to Seven, **British Journal OF Special Education**, V.34 N.3, p144.
- Organization reasearch. **Organizational Behavior**, 10, 123–167. **Teachniques for health administrators**, Hospital topics, 74(4).
- Ventrila, Adam (2003). **Creativity Future of the management**, University of Oceania, Malyizia.
- Ventrila, Adam (2003). Creativity Future of the management, University of Oceania, Malyizia.
- : مواقع الإنترنت
- <http://www.nokhba-kw.com>
- www.omanls.net ://http
- <http://drucker.org/leaderbooks/L2L/spring2001/depreet.html>
- <http://www.osra.org/itlpj/bartlettktotrikhiggins.pdf>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (1)

الاستبانة بالصورة الأولية

سعادة الدكتور/ الدكتورة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط تحت عنوان " دور مديري المدارس في تنمية الابداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

ونظراً لما تتمتعون به من معرفة وخبرة، وموضوعية، وما نأمله فيكم من تعاون، فإنني أضع بين أيديكم استبانة تنمية الابداع الاداري وأتأمل من سيادتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية حول المقياس بكل بدقة وموضوعية والتي من المؤكد أنها ستسهم بإخراجها بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة، علماً بأن هذه الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي.

الباحث

سالم عودة المطيري

معلومات عامة:

الجنس :		ذكر		أنثى	
الوظيفة		مدير		معلم	
المؤهل العلمي:		بكالوريوس		ماجستير	
		دكتوراه			
الخبرة العملية:		أقل من 5 سنوات		11-6	
سنة					
		17-12 سنة		18 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: دور مديري المدارس في تنمية الابداع

يرجى وضع إشارة (V) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة	
		صياغة صحيحة	صياغة غير صحيحة	فقرة واضحة	فقرة غير واضحة
1.	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بأنشطة تنثير الابداع.				
2.	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بمفاهيم تنثير الابداع.				
3.	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بحقائق تنثير الابداع.				
4.	يناقش المدير مع المعلم التعديلات التي تستهدف تنمية الإبداع من خلال المنهاج المدرسي.				
5.	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور ابداعي.				
6.	يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.				
7.	يؤكد مدير المدرسة على المعلمين ربط المقرر الدراسي بأنشطة عملية تنثير الابداع.				
8.	يشجع مدير المدرسة على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض الدروس التي تنمي الإبداع.				
9.	يساعد مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط علاجية ابداعية في تنفيذ المنهاج.				
10.	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج الجودة الشاملة.				
11.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور ندوات محورها الابداع.				
12.	يشجع مدير المدرسة على حضور المؤتمرات التي تنمي الابداع.				
13.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل البحوث الاجرائية في				

				مجال الابداع بما يحقق النمو المهني لديهم.	
				14. يعطي مدير المدرسة فرصة زمنية كافية للمعلمين المبدعين في الاجتماعات من أجل التفكير.	
				15. ينظم مدير المدرسة رحلات علمية ترفيهية .	
				16. يحرص مدير المدرسة على توفير المناخ المشج للتعليم والتعلم.	
				17. يحرص مدير المدرسة على أن يتعرف المعلمون إلى أنشطة الآخرين الابداعية.	
				18. يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الابداعية ويدعمها.	
				19. يحرص مدير المدرسة على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة المدرسية الابداعية.	
				20. يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط للأنشطة المدرسية الاثرائية.	
				21. يساعد مدير المدرسة في عقد دورات لتأهيل المعلمين مهنيًا.	
				22. يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني.	
				23. يمارس مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين.	
				24. يساعد مدير المدرسة المعلمين في تطوير مهاراتهم الابداعية.	
				25. يعمل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم عن طريق الزيارات الصفية .	
				26. يمنح مدير المدرسة الحريات الفكرية التي تساعد المعلمين في تنمية الابداع.	
				27. يسعى مدير المدرسة إلى إشراك المعلمين في الدورات التي تزيد من كفاءة المعلمين العلمية والمهارية والتربوية.	
				28. يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية لتحسين أداء المعلمين.	
				29. يطلع مدير المدرسة على المستجدات التربوية العالمية التي تساعد في تحديث البرامج المدرسية.	

				30. يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية ابداعية.
				31. يتعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي كي يساعد في تنمية الابداع لدى المعلمين.
				32. يقوم مدير المدرسة بغرس مبادئ الابداع والابتكار في نفوس المعلمين.
				33. يضع مدير المدرسة المعلم المناسب في التخصص المناسب مما يزيد من فرص تنمية الابتكار لديه.
				34. يتبنى مدير المدرسة البرامج الخاصة التي تساعد المعلمين على تنمية الإبداع.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق(2)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي / أختي.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط (الأردن) تحت عنوان " دور مديري المدارس في تنمية الابداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين " وبما أنكم تتمتعون بالصدق والموضوعية فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة ووضع علامة  في المكان الذي ترونه مناسباً .

والهدف من هذه الاستبانة الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الابداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

مع خالص الشكر والتقدير ...

الباحث

سالم عوده ضاحي المطيري

الجزء الأول

معلومات عامة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

الوظيفة : ☐ مدير ☐ معلم

المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة العملية : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-11

سنة

☐ 12-17 سنة ☐ 18 سنة فأكثر

الجزء الثاني : دور مديري المدارس في تنمية الابداع

يرجى وضع إشارة (٧) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك .

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بأنشطة تنثير العمل الإبداعي .				
2	يشجع مدير المدرسة على إثراء المقررات بمفاهيم تنثير التفكير الإبداعي .				
3	يناقش المدير مع المعلم التعديلات في المنهاج الدراسي تساعد في تعزيز مواهب الطلبة .				
4	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من حيث تشجيع التفكير لدى الطلبة .				
5	يشرف مدير مدرسة على تهيئة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.				
6	يؤكد مدير المدرسة على المعلمين ربط المقرر الدراسي بأنشطة عملية تتطلب التفكير الإبداعي .				
7	يشجع مدير المدرسة على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض الدروس التي تنمي الإبداع .				
8	يساعد مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط علاجية إبداعية في تنفيذ المنهاج .				
9	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج الجودة الشاملة.				
10	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور ندوات محورها التعليم الإبداعي .				

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
11	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حضور المؤتمرات التي تنمي الإبداع .				
12	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في بحوث إجرائية تثري النمو المهني لديهم.				
13	يعطي مدير المدرسة فرصة زمنية كافية للمعلمين المبدعين في الاجتماعات من أجل التفكير .				
14	ينظم مدير المدرسة رحلات علمية ترفيهية .				
15	يحرص مدير المدرسة على توفير المناخ المشجع للتعليم والتعلم .				
16	يحرص مدير المدرسة على أن يتعرف المعلمون إلى أنشطة الآخرين الإبداعية .				
17	يقدر مدير المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية ويدعمها .				
18	يحرص مدير المدرسة على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة المدرسية التي تشجع التفكير والإبداع				
19	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط للأنشطة المدرسية الإثرائية .				
20	يساعد مدير المدرسة في عقد دورات لتأهيل المعلمين مهنيًا .				
21	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عقد جلسات لاستخدام أسلوب العصف الذهني .				
22	يمارس مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع المعلمين.				

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	يهيئ مدير المدرسة بيئة مدرسية تعليمية تشجع على التفكير .					
24	يعمل مدير المدرسة كمشرف تربوي عن طريق زيارات الصفية يركز خلالها على التعلم بالتفكير .					
25	يوفر مدير المدرسة بيئة صفية تشجع على حرية التفكير .					
26	يسعى مدير المدرسة إلى إشراك المعلمين في الدورات التي تزيد من كفاءة المعلمين العلمية والمهارية .					
27	يطلع مدير المدرسة على المستجدات التربوية العالمية التي تساعد في تحديث البرامج المدرسية .					
28	يعقد مدير المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية.					
29	يتعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي كي يساعد في تنمية الإبداع لدى المعلمين .					
30	يقوم مدير المدرسة بغرس مبادئ الإبداع والابتكار في نفوس المعلمين .					
31	يضع مدير المدرسة المعلم المناسب في التخصص المناسب مما يزيد من فرص تنمية الابتكار لديه .					
32	يتبنى مدير المدرسة البرامج الخاصة التي تساعد المعلمين في تنمية التعليم الإبداعي .					
33	يعمل المدير على تشجيع المبادرات الإبداعية لدى المعلمين أثناء زيارته الصفية .					

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1	أ. د جودت أحمد سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د عبد الجبار البياتي	إدارة وقيادة وتربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د عباس الشريفي	إدارة وقيادة وتربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د عونىة أبو سنينة	إدارة وقيادة وتربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	أ. د عدنان الجادري	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
6	د. عاطف مقابله	إدارة وقيادة تربوية	جامعة عمان العربية
7	د. عبدالعزيز المحيلبي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
8	د. مطلق العنزي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
9	د. أحمد سلامه العنزي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت