

## البحث الخامس :

" مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة  
جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة  
نظر المعلمات "

### إعداد:

دكتورة / عالية بنت محمد بن دبير العتيبي

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية للبنات الأقسام الأدبية

جامعة الملك عبد العزيز



## " مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات "

د/ عالية بنت محمد بن ديبيل العتيبي  
أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
كلية التربية للبنات الأقسام الأدبية  
جامعة الملك عبد العزيز

### • المقدمة

يشهد العالم مراحل متقدمة من العلم والتكنولوجيا ، كما يشهد أجيالا متجددة من عصور التقدم العلمي والتقني ، وأصبحت هناك تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ، جعلت العالم يتوجه نحو العالمية واختراق الحواجز الإقليمية وتكوين سوق عالمية مشتركة وغيرها من الأمور المهمة التي تدل على النظام العالمي الجديد ويطلق عليه أحيانا بالعولمة "Globalization" (السلمي ١٩٩٨، ص٦) . وتعتبر هذه الظاهرة العالمية ، احد التحديات المعاصرة المستقبلية التي يواجهها القائد الإداري في قدرته على فهم هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها حيث يتطلب التعامل معها بعض الصفات والخصائص التي يجب إن تتوفر في القائد منها السعي إلى التميز ، قبول التغيير ، التحديث والابتكار ، الاتجاه نحو المستقبل " وسمة نجاح القائد الإداري في العصر الحاضر هي القدرة على التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر . بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم " ( القحطاني، ٢٠٠٨، ص٢٨٧) . حيث تشكل التكنولوجيا احد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية " فالصراع في العالم اليوم هو صراع في التعليم وإن اخذ هذا الصراع أشكالا سياسية واقتصادية واجتماعية . فالجوهر هو صراع تعليمي لان الدول تتقدم في النهاية عن طريق التعليم " (بهاء الدين، ١٩٩٧، ص١٤)

مما أوجب على مؤسساتنا التعليمية وهي القائد للمجتمع في تطوره وبناءه وعلى مديري ومديرات المدارس أعباء ومسؤوليات كثيرة في توظيف أقصى ما يملكون من مهارات إدارية إبداعية لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي وبالتالي فإن هذا الأمر يحتاج إلى إدارة مدرسية مبدعة وفاعلة وتتمتع بقدرة عالية على إدارة التغيير داخل المدرسة ، حيث أن الأساليب التقليدية المعتادة في ظل الوضع الحالي لن تسهم كثيرا في تحقيق أهدافها . بل إن التغيير المخطط والمدرس هو الوسيلة الفعالة التي تتمكن بها الإدارة من تحسين وتطوير الوضع الداخلي فيها والذي يترتب عليه تطوير المجتمع ككل (البنوي، ١٩٩٥) . ويدخل في نطاق ذلك الدور التكيف مع مفاهيم عصر العولمة في القرية الإلكترونية المحكومة بالثب الفضائي عبر الأقمار الصناعية وتدفق المعلومات بلا حدود عبر الكمبيوتر وشبكة الانترنت (حسين، ٢٠٠٤)

ومن ذلك نبع اهتمام الدراسة الحالية بالتعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي

### • مشكلة الدراسة:

إن التحدي الكبير الذي يواجه مدارسنا اليوم ، هو كيف تتغير المدارس لتواجه متطلبات المستقبل ، بما في ذلك توظيف التقنيات المختلفة وتوظيفها فعلا ، لكي تحتل موقعا فيما يسمى الطريق السريع للمعلومات (عثمان، ٢٠٠٩)

ويعد الإبداع الإداري احد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم الحلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى (قاسم، ٢٠٠١، ص١١٦)

أن المنظمات المعاصرة تعيش اليوم في ظروف متغيرة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت حاجة تلك المنظمات للإبداع كي تتعامل مع هذه الظروف حتى تصبح الإدارة التي تدير تلك المنظمات إدارة إبداعية ، أن دور الإدارة في الإبداع يتعلق بإدخال التقنية الحديثة وتكيفها للظروف الموضوعية وهي مرحلة تمهيدية ، وتعد الخطوة الأولى نحو إدارة الإبداع في المجالات المختلفة ، لذلك فإن الإدارة الإبداعية لكي تتمكن من أداء دورها بشكل جيد عليها أن تكون أداة للتغيير والإبداع ، وهذا يعد مطلبا استراتيجيا (الحقباني، ١٤١٨) . وإذا كان "الإبداع مطلبا استراتيجيا ، فإن أهم واجبات المدير الفعال إن يفكر في كيفية تطوير أدائه مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على تطوير أدائهم (مصلح، ٢٠٠٦، ص٢٦٢) .

ومدير المدرسة المبدع عامل رئيسي لنجاح المدرسة ، فلا ينبغي ان يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية فلا بد ان يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجير طاقات الإبداع الكامنة في النفس وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه ، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هي المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي، لان المؤسسات والمنظمات المبدعة تحتاج أكثر ما تحتاج إلى تهيئة المناخ الملائم الذي من شأنه تنمية الأفكار المبدعة ، والمهارات الابتكارية للأفراد العاملين .

ويمثل الإبداع والابتكار احد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية وتشكل ظاهرة العوثة وما تفرضه من تحديات في جميع مجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة العصر التي تستخدم أسلوب الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل نواحي العمل الإداري ، فالأسلوب الذي تدار به المدارس سابقا قد لا يكون له أهمية اليوم في مقابل التحديات والتطور المتسارع في ميادين

المعرفة وثورة المعلومات ، فالأسلوب الإداري الروتيني التقليدي هو تراجع عن مساهمة الريبك الحضاري المعاصر وقد كشفت نتائج بعض الدراسات والبحوث عن وجود قصور في مجال الإدارة المدرسية التي تفتقد الإبداع الإداري وروح المبادرة والرغبة في أداء الممارسات التي تساعد على زيادة فعالية الإدارة المدرسية (مصالح، ٢٠٠٦)

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي التالي: ما مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات ؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

- ◀◀ ما الإبداع الإداري ؟ وما مكوناته ومستوياته ؟
- ◀◀ ما مقومات الإبداع الإداري اللازم توافره لدى مديرة المدرسة حتى تتمكن من مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي ؟
- ◀◀ هل تمارس مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة أسس الإبداع الإداري الفعال بما يواكب التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات ؟
- ◀◀ هل تختلف مستويات مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة باختلاف كل من ( المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - نوع التخصص ) ؟

#### • أهداف الدراسة :

- ◀◀ تهدف الدراسة إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة وقدرتهن على مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات.
- ◀◀ التعرف على الإبداع الإداري ، ومكوناته ومستوياته .
- ◀◀ معرفة مقومات الإبداع الإداري اللازم توافرها لدى مديرة المدرسة .
- ◀◀ التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للإبداع الإداري الفعال في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة جدة .
- ◀◀ معرفة اختلاف مستوى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية باختلاف المتغيرات التالية: ( المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - نوع التخصص)

#### • أهمية الدراسة

- ◀◀ تشير الأهمية إلى مبررات القيام بهذه الدراسة في التالي :
- ◀◀ يعتبر الإبداع الإداري الحافز والمحرك لعملية التطوير اللامحدود ، لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على مقومات الإبداع الإداري وانعكاساته على الاستخدامات الواسعة للتكنولوجيا في الميدان التربوي
- ◀◀ تعتبر المرحلة الثانوية مرحلة مهمة باعتبارها إحدى المخرجات التي تصب في سوق العمل من ناحية ، ومن ناحية أخرى إحدى مدخلات التعليم

- الجامعي لذا يتوجب إن يكون خريجها على مستوى عالي من الكفاءة في التعامل مع التقدم العلمي والتكنولوجي .
- ◀ الدور الكبير والمهم الذي تقوم به مديرات المدارس في إدارتهن للمدرسة والقدرات والمهارات الواجب توافرها في المديرية حتى تكون قدوة لمعلماتها وطلباتها في قدراتها الإبداعية وتجاوبها مع
- ◀ التقدم التكنولوجي بما يحقق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية
- ◀ تطوير الإدارة المدرسية من خلال تطبيق الإدارة الإبداعية التي تتناسب مع إيقاع العصر الحالي لتصبح المدرسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها والانتقال بالعملية التعليمية إلى وضع أفضل .
- ◀ فرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية الحاجة إلى نوعية من الأفراد الذين يتسمون بالفكر المبدع و الإنتاج المبتكر والتأقلم مع المستجدات والاختراعات والتطلع إلى المستقبل وهذا يحتاج إلى مدرسة عصرية تتكيف مع مفاهيم عصر العولمة . وهذا يأتي بالطبع من خلال الإدارة الإبداعية .

#### • حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة جدة بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٣١هـ للتعرف على واقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل المديرات بما يواكب متطلبات التقدم التكنولوجي في بعض المدارس الثانوية الحكومية باعتبار إن هذه المدارس تهتم بإعداد الطالبات لمواجهة الحياة بما فيها من تحديات وتغيرات . وكذلك عينة من المديرات في نفس المدارس السابقة للإجابة على المعلومات الأولية التي تتعلق بالمؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة والتخصص وطبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣١هـ في مختلف مناطق مدينة جدة ( جنوب - وسط - شمال )

#### • منهج الدراسة

للإجابة على السؤال الأول والثاني استعانت بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة للتوصل إلى مفهوم الإبداع وأهميته وأهدافه وتحديد مقوماته ، وللإجابة على السؤال الثالث والرابع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تناولها لموضوع ( الإبداع الإداري ) حتى يساعدها على فهمه بعمق كافي وحتى يمكنها الحصول على حقائق دقيقة - إلى حد ما - عن مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء متطلبات التقدم التكنولوجي وتفسير تلك الحقائق وتحليلها والربط بين مدلولاتها في ضوء متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - نوع التخصص)، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات تساعد الباحثة على تحديد ومعرفة واقع الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية .

#### • مصطلحات الدراسة

- ◀ الإبداع عرفه جيلفورد " سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والإصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب " (جروان، ١٩٩٨، ص٢٢)

- ◀◀ الإبداع هو " تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة " (السويدان والعدلوني، ١٤٢٨، ص١٧)
- ◀◀ الإبداع الإداري " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وتكون أكثر فعالية في خدمة للمجتمع " (القاسمي، ٢٠٠٢، ص٥٥٢)
- ◀◀ الإبداع الإداري المدرسي هو " العمل على توظيف تسيير دفة العمل بطرق مبتكرة غير تقليدية بحيث تجمع بين الالتزام بالقوانين وبين كسر الجمود والروتين الذي يقلل في كثير من الأحيان الفوائد العائدة على المؤسسات " (www,moeforam,2010) ويقصد بالإبداع الإداري المدرسي في هذه الدراسة " قدره مديرة المدرسة على إيجاد واستخدام الأساليب والأفكار الإدارية الحديثة والانتقال من دور الإدارة المدرسية التقليدية إلى الإدارة الالاتقليدية والعمل على التغيير والتطوير الإداري في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة .
- ◀◀ التكنولوجيا هي " الأسلوب العلمي الذي وصل به العالم لاكتشاف مجالات جديدة وأساليب متنوعة لتطوير الحياة في جميع المجالات ويطلق على هذه القدرة العلمية والتكنولوجية اسم الموجه الثالثة وهي مزيج من النقل التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة " (حسين، ٢٠٠٤، ص١٠٣)
- ◀◀ وتعني أيضا " استخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات وتوظيفها في المجالات التعليمية والإدارية والبحثية بالإضافة إلى استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استلام الرسائل الالكترونية والبحث عن المعلومات " (الخوaja، ٢٠٠١، ص٢٣)
- ◀◀ متطلبات التقدم التكنولوجي " مجموعة من المتطلبات والحاجات التي فرضها علينا العصر الحالي ومنها الحاجة إلى التعليم المستمر، ومواجهه ثورة التقنيات، وتقنية الاتصالات بالأقمار الصناعية وتقنية التعليم من خلال برامج الوسائط وتفعيل خدمات الانترنت والشروع في تكوين الحكومة الالكترونية والحاجة إلى التوصل والانفتاح على الآخرين، والحاجة إلى تعلم مبنى على الاهتمامات، والحاجة إلى التعلم المرن ( البيشي، ١٤٢٤)
- ويقصد بمتطلبات التقدم التكنولوجي في هذه الدراسة " القدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية بما يتفق مع المهارات المطلوب توافرها في مديرة المدرسة للتعامل الجيد مع تكنولوجيا الاتصالات ومستويات المعرفة الجديدة لعصر المعلومات وثورة التقنيات .
- مديرة المدرسة هي " الرئيس المباشر لمدرستها التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي، ويجب أن تتحلى بالتفكير الواسع واحترام التنوع وتقديره، الذكاء التكنولوجي، الرغبة في الشراكة، التفتح لمشاركة القيادة مع الآخرين، وهي المسئولة عن تسيير أمور المدرسة وشئونها الفنية والإدارية " (بن دهيش وآخرون، ١٤٢٧، ص١٣٣)

• الدراسات السابقة :

١- دراسة ليستر (Leaster) لعام (١٩٩٣) بعنوان "إعداد الإداريين للقرن الواحد والعشرون" - Preparing Administrators for the twenty-first century

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة ( المدير ونائبه ) وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٢٨٠) فردا شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة في التعليم العام في مدينة بورتسمورث في بريطانيا وقد استخدم 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 الدراسة بإعداد وبناء برامج تغطي هذه الموضوعات ، بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلا، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري ، واتخاذ القرار ، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي ، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية

٢- دراسة (عبدالرحمن بن أحمد هيجان) لعام (١٩٩٩) بعنوان ( معوقات الإبداع في المنظمات السعودية )

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية السعودية والتعرف على الاختلاف بين هذه المعوقات من حيث درجة وجودها في المنظمات السعودية بسبب اختلاف نوع الجهات التي يعمل بها المديرون ومسمى الوظائف التي يشغلونها ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧٤) فردا من المديرين ومن في مستواهم من المشرفين والإداريين في الوزارات ، والمؤسسات العامة الحكومية المستقلة وشبه المستقلة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (٤٠) عبارة موزعة على عشر مجالات هي : عدم وضوح الرؤية ، الخوف من الفشل ، التمسك بالأنماط المألوفة ، غياب جو الحرية ، غياب الدوافع الداخلية للإبداع ، عدم التشجيع من المنظمة، والإفراط في مكافأة النجاح ، عدم مساندة المنظمة للعمل الجماعي الاعتماد المفرط على الخبراء ، عدم شيوع جو المرح والتسلية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لاتزال قاصرة على توفير المناخ لتشجيع الإبداع وتعزيزه على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى العاملين والمديرين ، ورتبت معيقات الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية حسب أهميتها كالتالي عدم وضوح الرؤية ، غياب الدوافع

الداخلية للإبداع، عدم تشجيع المنظمة على الإبداع، الإفراط في مكافأة الناجح عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، الاعتماد المفرط على الخبراء ثم عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة، كما أوضحت النتائج إن تخصص المديرين في المنظمات لا يؤثر على ارتفاع معدلات الإبداع أو انخفاضها وعلى توجههم نحو الإبداع في المنظمات السعودية .

### ٣- ورقة عمل ( محمد احمد ناصف ) لعام ( ٢٠٠٠ ) بعنوان ( نظم التعليم العربية والإبداع : نظرة تحليلية )

تناول الباحث في هذا الموضوع موقف نظم التعليم العربية من مسألة الإبداع وهل لدى نظم التعليم العربية القدرة على تربية المبدعين، ويرى الباحث أن هناك مجموعة من المعوقات تحول أو على الأقل تقلل من قدرة نظم التعليم العربية على تربية المبدعين، وعرض الباحث لبعض هذه المعوقات وذكر منها جمود نظم التعليم العربية وافتقارها للمرونة، وعدم تنوع المسارات التعليمية وملائمة نظم التعليم العربية لنوعيات معينة من التلاميذ دون غيرها، وجمود المادة العلمية، وعدم قدرة المعلم على تجاوز الدور التقليدي وتطوير أدائه بما يجعله مبدعا أكثر منه ناقلا، كما تعرض لمفهوم الإبداع والابتكار ومعوقات تربية الإبداع وفي نهاية هذه الورقة حاول الباحث إن يضع تصور للتغلب على هذه المعوقات ويتمثل ذلك في وضع أهداف تعليمية تتناسب مع مستوى الطموح العربي، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق مرونة النظم التعليمية، وضرورة الاهتمام بالموهوبين والمبدعين من الدارسين وضرورة العمل على رفع كفاءة المعلم العربي وزيادة قدرته على تطوير دوره وتفعيله.

### ٤- دراسة ( سليمان عبد ربه محمد و محمد خضر عبد المختار ) لعام ( ٢٠٠٠ ) بعنوان ( دور النظم التعليمية العربية في تنمية الإبداع لدى الطلاب في ضوء تحديات الألفية الثالثة )

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تفرضها الألفية الثالثة وتحليل الأسس النظرية التي يقوم عليها الإبداع وكذلك ملامح التربية في القرن الحادي والعشرين وواقع النظم التعليمية التربوية ومدى ملاءمتها لتنمية الإبداع واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وبالتالي كانت خطوات البحث تتناول المحاور التالية :

- ◀◀ المحور الأول : تحديات القرن الحادي والعشرين.
- ◀◀ المحور الثاني: مفهوم الإبداع وأساليب تنميته.
- ◀◀ المحور الثالث: ملامح التربية في القرن الحادي والعشرين ودورها في تنمية الإبداع .
- ◀◀ المحور الرابع: واقع نظم التعليم العربية ومدى ملاءمتها لتنمية الإبداع.
- ◀◀ المحور الخامس: توصيات ومقترحات.

٥- دراسة (ناديا حبيب أيوب) لعام (٢٠١٠) بعنوان (العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه ، و طبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرين في حل المشكلات والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية وقد أتبعته الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقته على عينة عشوائية من المديرين العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض، وتوصلت إلى إن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنويا وماديا ، بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل بما فيها من تضاهم وتعاون قد تسهم في تدعيم وتعزيز السلوك الإداري الأبتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية كما توصلت إلى إن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة ، قد يسهم في إعاقة السلوك الأبتكاري لديه ، وأن المدير الذي يتبع السلوك الأبتكاري ربما الذي يستخدم الأسلوب الأبتكاري المناسب للتعامل مع المشكلة تبعا للموقف وإبعاد المشكلة ، وأن السلوك الأبتكاري لدى المديرين يختلف باختلاف مستوى التأهيل العلمي والخبرة ، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي والخبرة في العمل البنكي .

٦- دراسة (أميمة عبدالعزيز القاسمي) لعام (٢٠٠٢) بعنوان ( مفهوم الإبداع الإداري وتنميته )

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التطرق لمفهوم الإبداع ومصادره ومراحلته وكيفية تنميته ، وقد أتبعته الباحثة المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

« إن مفهوم الإبداع في المجال الإداري يتسع بحيث يشمل إبعاد اقتصادية واجتماعية وقيمية ومقاييس تتعلق بالتغيير في البيئة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، وقد تمتد لتشمل سلوك العاملين .

« الإبداع الإداري يمر بست مراحل وهي: مرحلة التصور، مرحلة تكوين الفكرة ، مرحلة معالجة المشكلة ، مرحلة الحل ، مرحلة التطوير ، مرحلة الاستخدام .

« إن تنمية الإبداع يعتمد على الاستعداد الشخصي للفرد المبدع والظروف المناسبة لتحقيقه، والتدريب في ظل برامج تطويرية جديدة للعاملين في مضمونها وشكلها، ووجود نظام إداري جديد يتبع عمليات إدارية جديدة.

٧- دراسة (ترويمان Toremén) لعام (٢٠٠٣) بعنوان " الإدارة الإبداعية المدرسية" " Creative school and administration"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوها نسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا ، وأستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : من بين العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة : تقويم الانجازات بعدالة وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة ، وعدم الخوف من الفشل والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة ، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة ، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار ، وتشجيع الإبداع الفردي ، إعطاء وقت كافٍ للمبدعين ، منح الحوافز للمبدعين ، توفير الإمكانيات المادية ، تقديم الدعم النفسي ، كما بينت الدراسة إن الإبداع يمكن تعلمه من خلال البيئة المساعدة والدعم ، وان من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الايجابية بين المديرين والعاملين ، والاتصال المفتوح ، والتعاون ، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل .

#### ٨- دراسة ( هالة أمين مغاوري أمين ) لعام ( ٢٠٠٤ ) بعنوان ( الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة : تصور مقترح )

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الإبداع وأهميته وأهدافه والوقوف على خصائص الإبداع ودوره في تحقيق أداة تغيير ناجحة في المدرسة الثانوية العامة وتحديد ممارسات إدارة المدرسة الثانوية العامة للإبداع الإداري داخل المدرسة والتعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر إدارة المدرسة الثانوية العامة والتوصل إلى المتطلبات اللازم توافرها لممارسة الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية ،وتقديم تصور مقترح يوضح كيفية ممارسة الإبداع الإداري داخل المدرسة الثانوية من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث أعدت استبانته طبقت على عينة عشوائية من مديري ووكلاء بعض المدارس الثانوية الحكومية واللغات بمحافظة القاهرة بلغ عددها (٧٦) فرد ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

« من المقومات الأساسية للإبداع الإداري: الانتماء التنظيمي، الحل الإبداعي للمشكلات، العمل كفريق

« من أهم ممارسات الإبداع الإداري التي بإمكانها إن تحقق فعالية إدارة المدرسة الثانوية: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، تفويض السلطة إدارة الوقت ، الاتصال الفعال ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، المخاطرة المحسوبة بتشجيع ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة ، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين

- ◀ لا توجد فروق دالة إحصائياً بين ( الذكور والإناث ) ، ( نوع المدرسة ) ، ( عدد سنوات الخبرة ) في : درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية ، درجة ممارسة إدارة المدرسة الثانوية للإبداع الإداري ، درجة تيسير إدارة المدرسة الثانوية لممارسة الإبداع داخل المدرسة ، درجة الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية
- ◀ توجد فروق دالة إحصائياً بين ( وظيفة الفرد الحالية ) و ( عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الفرد في مجال الإدارة ) و : درجة توفر مقومات الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية ، درجة ممارسة إدارة المدرسة الثانوية للإبداع الإداري داخل المدرسة ، درجة تيسير إدارة المدرسة الثانوية للإبداع الإداري درجة الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية
- ◀ تم وضع تصور مقترح يؤدي الى تفعيل الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية من خلال اقتراح بعض الإجراءات العملية .

#### ٩- دراسة ( آمال مصلح إبراهيم رمضان ) لعام ( ٢٠٠٦ ) بعنوان ( ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة (تصور مقترح) )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وطبيعته وعلى مقومات الإبداع الإداري ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ورصد واقع الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة وإلى تنمية مهارات الإبداع الإداري وتقديم تصور مقترح يوضح كيفية تفعيل مدخل الإبداع الإداري من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتطبيق استبانته على عينة مكونة من (٤٨) مديرة لجميع المراحل التعليمية بمنطقة المدينة المنورة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

- ◀ توجد فروق دالة إحصائياً بين ممارسات مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة للإبداع الإداري في ضوء المتغيرات: نوع المدرسة ( ابتدائي متوسط ، ثانوي ) المؤهل العلمي ونوع الإعداد ( تربوي - غير تربوي ) وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية .
- ◀ إن مديرات المدارس لديهن الرغبة في تجريب الأفكار والممارسات الإدارية المبدعة لمواجهة التغيير والتقدم .
- ◀ مازال هناك مقاومة من قبل بعض المديرات لعملية التغيير داخل العمل رغم أهمية التغيير .
- ◀ تم تقديم تصور مقترح يوضح كيفية تفعيل مدخل الإبداع الإداري من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة

#### ١٠- دراسة ( أنجود شحاده بلواني ) لعام ( ٢٠٠٨ ) بعنوان ( دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر مديريها :

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في بعض المحافظات الفلسطينية كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مجال المعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بينما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً، كما اتضح عدم وجود فروق دالة في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في المحافظات الفلسطينية الشمالية من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات ( المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - ومكان العمل ) بينما كانت هناك فروق دالة تعزى إلى متغير الجنس

### • الإطار النظري للدراسة

#### • أولاً: مفهوم الإبداع عامة:

بدأ الاهتمام الجدي بالدراسة العلمية للإبداع في عام ١٩٥٠ على يد العالم الأمريكي جيلفورد Guilford الذي قام بدراسة الإبداع من خلال التأكيد على مفهوم السمات حيث يشترك مجموعه من الأفراد في بعض السمات والخصال على درجات متفاوتة ومن ثم يمكن دراسة الإبداع من خلال اكتشاف تلك السمات التي تميز المبدع وتحديد درجه وجودها عند الأفراد ( السيد، ١٩٧٧ )

وفي معاجم اللغة "تدور كلمة الإبداع كما في المعجم الوسيط ومعجم مختار الصحاح، على عدة معانٍ تلتقي في أن إبداع الشيء اختراعه لا على مثال وإنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته.

ومن معاني البديع: الجديد من الأشياء، والمثال والنهائية في كل شيء" (الوجيز، ١٩٨٠، ص٤٣)

فكلمة الإبداع هنا تتضمن اختراع أو إنشاء الجديد من الأشياء ولكن لأعلى مثال وأصفي صورته وفيه قوله تعالى " بديع السموات والأرض " ( البقرة آيه ١١٧ ) فهو مبدعها وخالقها على غير مثال سابق ، وفي غاية من الدقة والصفاء والحسن والإبداع (إبراهيم وآخرون، ١٩٨٩، ص٤٣)

أما كلمة " إبداع " في اللغة الأجنبية ترجع الى المقطع اللاتيني (Kere) الذي يعني النمو ، كما أنها مشتقة من الكلمة الإغريقية ( Krainein ) والتي تعني ( ينجز )

وكلمة إبداع في اللغة الانجليزية ( Creativity ) تعني القدرة على الابتكار والإبداع ، وتعود الى الفعل ( Create ) وتعني يبدع أو يأتي إلى الوجود

أما الصفة (Creative) تعني الاتصاف بالإبداع والابتكار لا بالحاكاة والتقليد (مغاوري، ٢٠٠٤)

أما عن مفهوم الإبداع الإداري في الأدبيات المختلفة فقد اختلفت الآراء وتعددت حول تعريف الإبداع والعملية الإبداعية. وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للإبداع ، فإن الدراسات البحثية أظهرت أن الإبداع يتركز على أربعة محاور أساسية تتداخل وتتكامل مع بعضها ولا يمكن دراسة الإبداع إلا بمعرفة هذه المحاور الأربعة

- ◀ المحور الأول: تعريفات ركزت على سمات الشخص المبدع.
- ◀ المحور الثاني: تعريفات ركزت على مواصفات المنتج الإبداعي.
- ◀ المحور الثالث: تعريفات ركزت على خصائص العملية الإبداعية (المسار ومراحل عملية الإبداع )
- ◀ المحور الرابع: تعريفات ركزت على البيئة الميسرة للإبداع.

فالمنتج الإبداعي هو خلاصة عملية إبداعية ذهنية تمر بمراحل ومسارات متنوعة يكون فيها الشخص المبدع متحملاً بقدرات عقلية متميزة من الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلة .... ويحيط ذلك كله بيئة ومناخ ميسر للإبداع (الحيزان، ٢٠٠٢).

وفيما يلي توضيح للتعريفات التي وردت في كل محور .

**المحور الأول :** تعريفات ركزت على سمات الشخص المبدع Creative person يتركز هنا مفهوم الإبداع على سمات الشخص المبدع أو على الشخص المبدع نفسه ، فقد عرف سمبسون Simpson الإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال الى نمط جديد في التفكير " أي أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يبحث ويستقصي ويكتشف ويؤلف ومن السمات التي لها علاقة بالشخص المبدع حب الاستطلاع ، والاكتشاف تفصيل المهمات والمسائل الصعبة ، الثقة المرتفعة في النفس ، سرعة البديهة القدرة على التحليل والتركيب ، المبادأة في مجال عمله، الاستقلالية في العمل والفكر، الاندفاع وسرعة الاستثارة " (الهويدي، ٢٠٠٧، ص٢٣)

**المحور الثاني:** تعريفات ركزت على مواصفات المنتج الإداري الإبداعي.

المنتج الإبداعي قد يكون مادياً مثل الصناعات والاختراعات وقد يكون غير مادي كابتكار أساليب وطرق جديدة في أي علم من العلوم أو تنمية مهارات أو توليد أفكار جديدة ونافعة.

ويتم تقييم المنتج الإبداعي في ضوء ثلاثة محاور هي:  
◀ الجدة Novelty أي درجة الجدة والأصالة في المنتج.

◀ المنفعة والقيمة وملائمة الهدف Resolution، أي مدى نجاح المنتج في حل المشكلات التي صنع من أجلها.  
◀ التفاصيل التركيبية Elaboration، وتعني جمال المنتج أو أناقته، وقوه جاذبيته (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٢٨)

وفي هذا المجال يعرف روجرز (Rogers) الإبداع على انه ظهور لإنتاج جديد نتيجة تفاعل الفرد مع الخبرة ( الهويدي، ٢٠٠٧، ص ٢٤)

بينما يعرف هارمون (Harmon) الإبداع بأنه " العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة (عامر، ٢٠٠٥، ص ٢٣)

**المحور الثالث: تعريفات ركزت على خصائص العملية الإبداعية ( المسار أو مراحل عملية الإبداع ) .**

ويعد تقسيم والاس (Walls) لمراحل الإبداع من أشهرها إذ يرى والاس أن الإبداع يتم عبر مراحل أربع هي :

#### ١- الإعداد Preparation

وتعني هذه المرحلة تعريف المشكلة وتحديدها وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها وما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين في حركه إبداعية أصيلة ( الحيزان، ٢٠٠٢ )

#### ٢- الاحتضان Incubation

في هذه المرحلة يعاني الشخص أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة ، حيث تحدث مجموعه من العمليات العقلية اللاإرادية التي تبحث المشكلة من جميع جوانبها وتحاول الوصول الى حل لها ، وقد يقضي المبدع وقت هذه المرحلة في عمل ذهني آخر أو أنشطة أخرى أو في الاسترخاء دون أي مجهود عقلي شعوري (مغاوري، ٢٠٠٤)

#### ٣- الإلهام والإشراق Illumination

وتسمى أحيانا بمرحلة الإشراق أو الإيحاء أو الإلهام أو الحدس، حيث تتجلى الفكرة أو الحلول المبدعة بشكل مفاجئ كأنها ومضة الهام مفاجئة وغير متوقعة، دون أن يبذل الفرد أي مجهود إرادي في التوصل إليها (الحيزان، ٢٠٠٢)

#### ٤- التحقيق Verification

هذه هي مرحلة أثبات الفكرة وتحقيقها في صورتها النهائية ، بعد صقلها وتعديلها وتهذيبها ، فبعد الإلهام الفكرة تأتي كتابتها أو محاوله نشرها متكاملة قد يتطلب ذلك وقتا طويلا (مغاوري، ٢٠٠٤)

ومن التعريفات التي وردت في هذا المجال :

تعريف ميدنك ( Mednick ) للإبداع أنه " عملية مزج عناصر في قالب جديد يحقق فائدة معينة .

أما تورانس (Torrance) فيعرف الإبداع بأنه " الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف في المشكلة ثم الفروض واختبار صحة فرض الفروض للوصول إلى نتائج " (الهويدي، ٢٠٠٣، ص٢٥)

**المحور الرابع: البيئة المسيرة للإبداع .** ويقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره والبيئة قد تكون داخلية متعلقة بتعامل الإنسان بكل صفاته وقدراته مع مواقف ومشكلات الحياة ، أو خارجية تتمثل في بيئة المؤسسة بكل أنواعها اجتماعية ووظيفية ، اقتصادية وغيرها، والتي يعيش بها الإنسان والتي تدفع الى الإبداع من عدمه .

ومن تعريفات الإبداع التي تنتمي لهذا المحور أن الإبداع هو " تنشئة الناشئين وإعدادهم على نحو يستطيعون في مجال تخصصاتهم الابتكار والإتقان والتحسين " (الحازمي، ٢٠٠٣، ص٤٢١)

#### • **ثانياً : العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة**

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم مرادفات للإبداع والهدف من ذكر هذه المصطلحات هو الرغبة في توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق بحيث لا يتداخل مصطلح الإبداع مع غيره من المصطلحات المتشابهة.

#### • **الابتكار والإبداع :**

أن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث. أن المصطلح الانجليزي للإبداع هو نفس المصطلح للابتكار (Creativity) وبالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في التفكير الإبداعي أو الابتكاري وجد أن كثير من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين إذا لا يوجد فرق بين الابتكار والإبداع فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة . فتارة يستخدم المتخصصون مصطلح الإبداع وتارة يستخدمون مصطلح الابتكار والمقصود معنى واحد (الحمادي ، ١٤١٩)

#### • **الذكاء والإبداع :**

لا توجد علاقة بين الإذكاء والإبداع فقد يكون الإنسان ذكياً ولكن غير مبدع. والذكاء في اللغة يعني " الفطنة وسرعه الفهم وحدة الفؤاد " (المنجد في اللغة والإعلام، د.ت، ص١٢٢) أما الإبداع فمظهر من مظاهر الذكاء وإن كان ليس شرط للذكي أن يكون مبدعاً ولا للإبداع أن يكون الإنسان مرتفع في درجة الذكاء .

## • الموهبة والإبداع :

"الموهبة قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات والإبداع. والإبداعية والفنية أو الرياضية أو اللغوية، والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية، لتبلغ أقصى حد ممكن" (سلامة وأبومغلي، ٢٠٠٢)

من خلال التعريف السابق يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الموهبة والإبداع . فالإبداع قدرة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكوناً من مكونات الموهبة وان المكون الرئيسي للإبداع بيئي. إذ تظهر مجالات التفوق الأكاديمي والتقني والفني، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط.

وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لابد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدعاً (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢)

وعلى الرغم من ذلك إلا إن هناك مسميات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي التفكير الإنتاجي ويتضمن إنتاج أفكار متنوعة وغير مأثوفة ، واتخاذ القرار بتأجيل إصدار الحكم بعد إنتاج اكبر قدر من الأفكار ، والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار ، وما يتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية وإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع (الحروب، ١٩٩٩)

## • ثالثاً: مفهوم الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري لا يخرج في مضمونه عن مفهوم الإبداع السابق تناوله كما انه يقوم على المحاور الأربعة السابقة حيث تتداخل وتتكامل مع بعضها ، ولا يمكن دراسة الإبداع الإداري إلا من خلال هذه الجوانب الأربعة .

فيعرفه (أبو حلو ، العمر ١٩٩٢ ) بان الإبداع بناءً على بيئة الإبداع أنه " تلك البيئة التي تهئ للابتكار والإبداع والعوامل والظروف البيئية التي تساعد على نموه وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما :

الظروف العامة وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفه عامة. وظروف الخاصة وهي ظروف ترتبط بالمؤسسة أو المنظمة والعاملين بها"

كما تعرفه ( ناديا الحبيب ، ٢٠٠٢ ) أنه " القدرة على إيجاد أشياء جديدة ،قد تكون أفكارا أو خدمات ،أو طرق أو أساليب عمل مفيدة حيث لابد أن يبني الإبداع الإداري على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها أو على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة ، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقه مبتكرة "ص٧

كما تعرفه ( أميمه عبدالعزيز، ٢٠٠٢) بأنه " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون أو التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة أو إن تكون أكثر خدمة للمجتمع" ص ٥٥٢

ويشير برنارد (Bernard، 2003) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها " القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشكلات والتحديات اليومية "

#### • رابعا : مكونات الإبداع الإداري

وتسمى أحيانا بقدرات الإبداع أو عناصره أو سمات الشخص المبدع أو شروط الإبداع ومهما اختلف المسمى إلا أن هناك اتفاق على هذه المكونات التي يتكون منها الإبداع بين العلماء ، والمدير المبدع هو الذي يملك مجموعه من القدرات الأساسية للإبداع ، يظهر تأثيرها في سلوكه ، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع (الحيزان، ٢٠٠٢)

وهي :-

#### • الطلاقة Fluency

تعني إنتاج عدد كبير من الأفكار تفوق المتوسط العام ، خلال فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وتصنف الطلاقة الى عدة أنواع منها :

◀◀ الطلاقة الفكرية :

تعني "قدرة الفرد على إعطاء اكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول لمشكلة أو عناوين لفقرة أو استعمالات ممكنة لشيء" (الهويدي، ٢٠٠٧، ص ٢٧)

◀◀ الطلاقة اللفظية :

القدرة على إنتاج اكبر عدد من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة (الحيزان، ٢٠٠٢)

#### • المرونة Flexibility

ويقصد بها النظر الى المشكلة من عدة زوايا ، لإنتاج اكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة ، للوصول إلى الجديد (هلال، ١٩٩٧) وتصنف المرونة إلى قسمين هما (الحيزان، ٢٠٠٢) :-

◀◀ المرونة التلقائية أو العفوية : وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي الى فئة أو مظهر محدد .

◀◀ المرونة التكيفية : تعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة .

#### • الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة .

### • الأصالة Originality

قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع. ومن العوامل التي تساعد على عدم التقيد بالأفكار المألوفة، توسيع الاهتمام أو تقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر الى الافتراضات التي توضع حول الموقف، وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة وتعتبر هذه الخاصية أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي

### • التحليل Analytical

تعني قدره الفرد على تحليل الكل الى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي لديه القدرة على التحليل بأنة الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملا (الهيويدي، ٢٠٠٧)

### • الاحتفاظ بالاتجاه Maintaining of direction

أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف. مما يقوي من فرص النجاح في الوصول الى الحل الصحيح (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٣٤)

### • خامسا: مستويات الإبداع الإداري

- يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات منها: (الفياض، ١٩٩٥)
- ◀ الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدي العاملين قدرة إبداعية خلاقه لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والمهوبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا . وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
  - ◀ الإبداع على مستوى الجماعات: تتعاون جماعات العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يفتننون بها وتغييرها نحو الأفضل.
  - ◀ الإبداع على مستوى المنظمات: هنالك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لأبد من وجود إبداع فردي وجماعي .

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :-

- ◀ الإبداع الفني: يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج ونشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات .

◀◀ الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قسم ( تايلور) الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:  
(الزهري، ٢٠٠٢، ص ٥٨)

#### ◀◀ الإبداع التعبيري Expressive creativity

وتكون فيه الاصاله والكفاءة على قدر قليل من الأهمية ويعني تطوير فكرة أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته .

#### ◀◀ الإبداع الإنتاجي Productive creativity

ويرتبط بتطوير آله أو منتج أو خدمة، ويعني إيجاد ناتج له فائدة أو قيمة، أو تطوير آله فنيه أو عملية تسهيل العمل.

#### ◀◀ الإبداع الاختراعي Inventive creativity

ويتعلق بتقديم أساليب جديدة، ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة.

#### ◀◀ الإبداع الابتكاري Innovative creativity

ويشير إلى القدرة على استخدام المواد بصورة جديدة ومطورة ولكن دون إسهاماً جديداً في المعرفة حيث يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة

#### ◀◀ الإبداع الانبثاقي ( التخيلي ) Emergence creativity

وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار أو افتراضات جديدة كل الجده ويعني قدرة الفرد للوصول الى نظرية وافتراض جديد أو الوصول الى قانون جديد .

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الإجابة على السؤال الأول في هذه الدراسة وهو ما لأبداع الإداري؟ وما مكوناته؟ ومستوياته. وللإجابة على السؤال الثاني في الدراسة وهو ما مقومات الإبداع الإداري اللازم توافرها لدى مديرة المدرسة حتى تتمكن من مواكبة التقدم التكنولوجي؟

يرى علماء النفس أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعه من السمات والقدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه .

ومقومات الإبداع الإداري تكون بمثابة العناصر الأساسية المكونة للإبداع الإداري والتي يجب توافرها في مديرة المدرسة وهي : (الهوري، ٢٠٠٧)

#### • ١ - الذكاء:

يذكر بعض العلماء أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي هو مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، مما يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد معين معروف من الذكاء حتى يكون مبدعا .

٢- الناحية الانفعالية :

أتضح من نتائج دراسات الباحثين أن الشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان ونضوج انفعالي يزيد عن أقرانه كما انه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية، والثقة بالنفس، ويقدر ذاته كما يقدر الآخرين، ويحترم آراءهم ويساعدهم .

٣- الدافعية :

وتعني قرار من داخل الشخص أن يتحرك نحو التنفيذ .

٤- التعلم والمعرفة :

أن المعرفة والمعلومات وسعه الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي .

٥- التخيل الإبداعي:

وفيه يكون المجال للمعاني والأفكار وعلاقتها مع بعضها البعض والكشف عن علاقات جديدة وعن وظائف جديدة ، كما نلاحظ فان التخيل يدفع صاحبه إلى إيجاد علاقة بين أشياء لا يوجد بينها ارتباط في الواقع .

٦- الناحية الاجتماعية والبعد الإنساني في التعامل مع الآخرين :

أن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة له تأثير كبير على إظهار الإبداع ، لذلك فان المناخ المدرسي يعتبر أرض خصبة للإبداع .

٧- الظروف النفسية والاجتماعية :

تؤثر الظروف النفسية والاجتماعية على دفع أو إعاقة العملية الإبداعية فقد أتضح أن الإبداع يشجع حاجة مهمة عند الإنسان هي حاجة تحقيق الذات وان الموهبة الإبداعية تزدهر في البيئة التي تتوفر فيها الثقة والأمان العاطفي .

٨- الخبرة:

أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال المعرفة ضروري لإنتاج اختراعات تفيد المجتمع .

٩- الانتماء التنظيمي:

الشعور الشديد بالانتماء للمنظمة يسهم مساهمه كبيره وفعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع والابتكار ويعبر عن علاقة الترابط والمحبة التي تجمع بين الفرد وبين أفراد المنظمة التي يعمل فيها ويتمثل في حبه وحماسة للعمل، وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تنميتها. والشعور بالانتماء أمر جوهري في تحجير الإبداع وإنمائه مادام في خدمة المؤسسة (أبو فارس، ١٩٩٠)

١٠- العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات :

هذه نقطة جوهريه ينبغي التركيز عليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول الى الأهداف بجدارة وهذا لا

يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد . وان حل المشكلات بأسلوب مبدع لا يعني فقط اكتشاف المشكلات والتعامل معها وإيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها بل أيضا إيجاد المشكلات وبنائها من العدم ومن ثم الإسهام في حلها بأسلوب علمي مبدع (عساف، ١٩٩٥)

### • ١١- الانفتاح على الرأي الآخر:

فانه لا بد للابتكار والإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وان كانت مخالفة ، والمؤسسات الإبداعية والمدراء المبدعون يزيدون من فرص التفاهم ويعملون على تشجيع الأفراد وتطوير أفكارهم وإبداء اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من العطاء والبدل . أن العمل الجماعي يعطي فرصه أكبر لتجميع عدد من الأفكار والحلول الثرية المبدعة ، كما يعطي الفرصة لمناقشتها حتى يمكن التوصل الى حلول مبدعه للمشكلات ، ولاختيار القرارات المناسبة ، أن الإداري المبدع هو الذي يرى جهده متكاملًا مع الجهود التي يقدمها الآخرون ويرى في انجازات الآخرين انجازات للمؤسسة وانجازات المؤسسة في المحصلة النهائية هي انجازات الجميع (مصطفى، ٢٠٠٠، ص١٩٢)

استخلاصا من ذلك ترى الباحثة أن مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة يمكن تصنيفها إلى

### • مقومات عقلية:

بحيث تمتلك المديرة قدرة عالية على التفكير الإبداعي ، تحرص على التجديد، تمتلك ذاكرة قوية قادرة على الإلمام بالتفاصيل ، تعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهم ، تتصف بعمق التفكير والبحث والتأمل الذهني ، متعددة الميول والاهتمامات ، تقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة، تتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي ، متقضة. أن المديرة الكفو التي تعتمد الاتجاهات الحديثة في الإدارة تستوعب التطور التكنولوجي الذي يخدمها في عملها ، تسعى دائما إلى تسهيل ودعم وتحقيق العمليات والغايات التي تهدف إليها طبقا لما يتطلبه عملها من تنظيم ، دقة ، وفاعلية ، وتسعى دوما إلى تجنب الإهدار، والفوضى ، والاضطراب ، وسوء التخطيط وتعمل بكل إمكانياتها للحفاظ على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية

### • مقومات نفسية:

قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات ، تتسم بالاتزان والنضوج الانفعالي تشعر بالثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تنفيذ ما تريد، قوية الإرادة تشعر بالأمان وعدم الخوف ، لاتنهزم ولا تتهرب من المشكلات، تحب التميز بعملها ولا تحب الأمور التقليدية ، تبادر بالعمل ومستعدة لبذل الجهد فيما تحب ، تتميز بطموح عالي جدا . أن مديرة المدرسة لا ينبغي إن تقف عند حد معين من الكفاءة

والفعالية ولا تقنع بما وصلت إليه من أدائها لعملها. بل لابد إن يكون لديها الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير بحيث تكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تفضيرها للطاقت الإبداعية الكامنة في النفس وحفز القدرات الابتكارية في العاملين لديها.

#### • مقومات إنسانية:

تفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز، تفضل العمل الجماعي، تفتح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي، بحاجة إلى اعتراف الآخرين بقدراتها الإبداعية، صريحة ومستقلة ولا تحبذ السلطة أو التسلط، صبورة، تشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما تمارس العمل الذي تبذل فيه. إن مديرة المدرسة المدعة التي تتطلبها المدرسة العصرية هي تلك المديرة التي تكون قائداً تشاركياً تحيط نفسها بمعلماتها يعملن معها ولا يعملن لديها، تشجع المعلمات المبدعات اللاتي لديهن الرغبة في التعلم والتطوير والنمو المهني المستمر وعلى تقديم أفكار جديدة تواكب برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير بيئة مناسبة للعملية التعليمية باستخدام التكنولوجيا

#### • مقومات عملية:

تميل الى المغامرة وحب التجريب، قادرة على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة بطرق علمية، مثابرة على عملها وتتابع أفكارها بجدية بالرغم من معارضة الآخرين، تسعى دائماً لتحسين عملها، لانتهتم كثيراً بالرسميات التنظيمية، لاتحب القيام بالاعمال الروتينية، لديها معرفة واسعة متطورة في عملها، لديها حب وولاء لعملها، تفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحمل أكثر من تفسير، لديها قدرة عالية على تلخيص الآراء وتركز على النقد البناء، تتقبل أفكار وآراء الآخرين بما يخدم مصلحة العمل تعمل دائماً في مجموعات. لقد فرضت برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة نفسها على النظام التربوي ومن الطبيعي أن ينعكس هذا على الإدارة المدرسية إذ يتطلب منها اكتساب مهارات تكنولوجية حديثة تساعدها على تحسين نوعية المخرجات التربوية وهذا يتطلب مديرين مبدعين مبتكرين في الممارسات الإدارية والأفكار والأساليب والأهداف والطموحات ونمط التعامل ومنهجية العمل.

وقد تتوافر هذه المقومات كلها أو بعضها في المديرة التي لديها القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع وإنما هي مقومات مساعدة ومؤثرة وعلى المديرة اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية هذه المقومات وتطوير أدائها لتواكب تطورات العصر وتستفيد من تقياته وفي مقدمتها برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يحقق أهداف الإدارة المدرسية. كما أصبح دورها عامل حاسم في نجاح أو فشل الخطط التربوية وهذا يتطلب من المديرة

اكتساب مهارات تكنولوجياه حديثة تساعد على تحسين نوعية المخرجات التربوية

### • إجراءات الدراسة الميدانية

#### • أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- ١- معرفة واقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة بما يواكب التقدم التكنولوجي.
- ٢- معرفة اختلاف مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة باختلاف المتغيرات التالية ( المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - نوع التخصص ).

#### • ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تناولها لموضوع الإبداع الإداري حتى يساعدها على فهمه بعمق كافي وحتى يمكنها من الحصول على حقائق دقيقة - إلى حد ما - عن مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء متطلبات التقدم التكنولوجي وتفسير تلك الحقائق وتحليلها والربط بين مدلولاتها في ضوء متغيرات ( المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - نوع التخصص ) ، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات تساعد الباحثة على تحديد ومعرفة واقع الإبداع وممارسته في إدارة المدرسة الثانوية بما يواكب التقدم التكنولوجي .

#### • ٢. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### • أ . مجتمع الدراسة

يبلغ العدد الكلي للمدارس الثانوية للبنات بجدة ( ١٠٤ ) مدرسة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٣١ هـ . موزعة على مختلف مناطق جدة ( جنوب - وسط - شمال ) كما شملت العينة معلمات المرحلة الثانوية للإجابة على فقرات الاستبانة . وكذلك مديرات المدارس الثانوية .

##### • ب . عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية لاختيار العينة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي حيث أخذ ( ٣٠ % ) من المجتمع الأصلي وبلغت العينة ( ٣١ ) مديرة مدرسة ثانوية ( جنوب - وسط - شمال ) للإجابة على المعلومات الأولية ، كما تم اختيار خمس معلمات بطريقة عشوائية طبقية من كل مدرسة من المدارس التي يها المديرات أنفسهن للإجابة على محاور الاستبانة وزعت كالتالي جنوباً ( ٨ ) مدارس ثانوية ، وسطاً ( ١٥ ) باعتبارها أكثر كثافة سكانية وأكبر عدد مدارس ثانوية ، شمالاً ( ٨ ) مدارس ثانوية، وبلغ عدد المعلمات ( ١٥٠ ) معلمة . فقدت عدد ( ٢ ) استبانته وأصبح

المترجع (١٥٣) استبانته والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها .

جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها .

المتغير	البيان	عدد المدرجات	النسبة المئوية	عدد المعلمات	النسبة المئوية
المؤهل	بكالوريوس	٢٩	%٩٣.٥	١٤٣	%٩٣.٥
	دكتوراه	٢	%٦.٥	١٠	%٦.٥
التخصص	الديني	١٣	%٤١.٩	٦٥	%٤٢.٥
	علمي	١٨	%٥٨.١	٨٨	%٥٧.٥
نوع التخصص	تربوي	٢٧	%٨٧.١	١٣٥	%٨٨.٢
	غير تربوي	٤	%١٢.٩	١٨	%١١.٨
عدد سنوات الخبرة	١٠-١ سنوات	١	%٣.٢	٥	%٣.٣
	١١-٢٠ سنة	٧	%٢٢.٦	٣٥	%٢٢.٩
	٢٠ سنة فأكثر	٢٣	%٧٤.٢	١١٣	%٧٣.٩
العدد الكلي للعينة		٣١		١٥٣	

### ٣- أداة الدراسة "الاستبيان"

#### أ- إعداد أداة الدراسة

لما كان الاستبيان أداة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية للحصول على المعلومات والبيانات الحقائق عن الظروف والوقائع القائمة بالفعل ( فان ١٩٩٠ ) فقد اتجهت الباحثة لتصميم استبيان ملائم لطبيعة أهداف البحث وجوانبه المحددة ( الإدارة المدرسية ، الإبداع الإداري ، متطلبات التقدم التكنولوجي ) ومتغيراته العديدة ، لذا لجأت إلى الآتي :

« تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة والإبداع وتكنولوجيا الاتصالات .

« الاطلاع على العديد من الاستبيانات الخاصة بالمجالات السابقة .

« زيارة عدد من المدارس للتعرف على طبيعة التكنولوجيا التعليمية المستخدمة في مدارس المملكة ومجالات التمييز في التعامل معها .

« تحليل طبيعة المهام الموكلة إلى مديرة المدرسة وتحديد مجالات عملها وما ينتظر منها على صعيد تشجيع استخدام التكنولوجيا في مدرستها بطريقة مبدعة ومتميزة .

« تطبيق دراسة استطلاعية بمحاوَر الاستبيان موجهة إلى عينة من المدرسات بلغت ( ٢٥ ) معلمة وهذا ما جعل الباحثة توزع الاستبيان على خمس محاور وهي : مقومات الإبداع لمواكبة التقدم التكنولوجي على صعيد ( الشخصي تجاه المدرسات ، تجاه الطالبات ، تجاه العمل الإداري ، تجاه القضايا العامة )

ونظرا لاتساع مساحة العمل وجوانبه العديدة فقد بلغ عدد فقرات الاستبيان ( ٧٩ ) فقرة لتغطي محاوره الخمسة وقد روعي في صياغة الفقرات قواعد عامة أهمها :

- ◀ أن تتسم الفقرات بسهولة القراءة ويسر التعبير .
- ◀ ان لا تتضمن الفقرة أكثر من فكرة واحدة رغم تشابك العلاقات في الاستبيان .
- ◀ وضوح مضمون الفقرة وعدم الاختلاف في تفسيرها .
- ◀ الابتعاد عن النفي المزدوج لأنها قد تريك العينة ( فرج، ١٩٨٠ ) .
- ◀ تعتمد أن تتضمن الفقرة الواحدة علاقات تربط بين الإبداع الإداري وتكنولوجيا الاتصالات تجنباً لتصميم استبيانين ، وقد اشتملت الاستبانه على خمسة محاور موزعة كالآتي :
- ◀ المحور الأول : مقومات الإبداع الشخصية لمواكبة التكنولوجيا لدى مديرة المدرسة يضم ( ٢٢ ) عبارة .
- ◀ المحور الثاني : مقومات الإبداع لمواكبة التقدم التكنولوجي لدى مديرة المدرسة تجاه المعلمات ويضم ( ١١ ) عبارة .
- ◀ المحور الثالث : مقومات الإبداع لمواكبة التقدم التكنولوجي لدى مديرة المدرسة ويضم ( ١٣ ) عبارة
- ◀ المحور الرابع : مقومات الإبداع لمواكبة التقدم التكنولوجي لدى مديرة المدرسة تجاه العمل الإداري ويضم ( ١٦ ) عبارة .
- ◀ المحور الخامس : مقومات الإبداع لمواكبة التقدم التكنولوجي لدى مديرة المدرسة تجاه القضايا العامة ويضم ( ١٧ ) عبارة .
- كما اشتمل في آخره على سؤال مفتوح للتعرف على جوانب الإبداع في ممارسات مديرة المدرسة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة ، والحصول على المقترحات التي تؤدي إلى تطوير عمل مديرة المدرسة لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات الإبداع في استخدام التكنولوجيا المتقدمة كما شمل الاستبيان بعض المعلومات الأولية لمديرة المدرسة للتعرف على اثر المستوى الدراسي والخبرة ونوع التخصص في ممارسة الإبداع الإداري

#### • ب - تحديد صدق الاستبانه

تم حساب الصدق الظاهري لمحتوى فقرات الاستبانه وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التربوية (أنظر ملحق رقم ١) ، وذلك للتأكد من صلاحية التعليمات وصلاحية الفقرات و ملائمتها لقياس الإبداع التكنولوجي وفق التعريف الذي وضعته الباحثة للإبداع الإداري والتكنولوجي الموجه إلى الخبراء وكذلك من أجل اختيار الميزان المناسب لأوزان الاستجابة .

وبعد الأخذ بآراء المحكمين عدلت فقرات وحذفت أخرى وقد أخذت الباحثة بنسبة ( ٨٠ ٪ ) فأعلى بوصفها نسبة الموافقة على الفقرات واستقر عددها عند ( ٧٩ ) فقرة بعد أن كان ( ٩٢ ) فقرة ، واتفق المحكمين على إن الميزان المناسب هو الخماسي لأنه يعطي حرية أكثر للمجيب للتعبير عن رأيها بوجود مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة في ضوء متطلبات التقدم

التكنولوجي وبهذا اعتمدت الباحثة طريقة ليكرت (Likert) لتحديد إجابات العينة، وبذلك وضع مقياس خماسي (Rating scal) ( موافقة تماما موافقة ، موافقة بدرجة متوسطة ، غير موافقة ، غير موافقة تماما ) .

ووفقاً لطريقة ليكرت أعتمدت خمسة بدائل تبدأ بخمس درجات لقيمة عليا وتنتهي بدرجة واحدة كقيمة دنيا ، إزاء كل فقرة وهي احد الطرق المستخدمة في قياس الظواهر السلوكية ، وذلك أنها توضح بدقة اتجاه الفرد نحو موضوع البحث ولسهولتها في البناء والتصحيح ، وتتمتع بدرجة عالية وذلك من خلال وجود عدة بدائل أمام الفقرة الواحدة ، تسمح بأكبر قدر من التباين بين الأفراد ( زهران ١٩٨٤ ، ص ص ١٤٨ - ١٤٩ ) .

### • ج - تعليمات الاستبيان

لغرض معرفة وضوح وتعليمات الاستبيان وحساب وقت الإجابة جرى تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية تتألف من ( ٣ ) مدارس من أفراد المجتمع الأصلي بواقع ( ٥ ) مدرسات من كل مدرسة من غير المدارس المشمولة بالتطبيق النهائي ، إذ يعد من الضروري التحقق من مدى فهم العينة للتعليمات ومعرفة مدى وضوحها لديهم ( فرج ، ١٩٨٠ ، ص ١٦٠ ) وقد تبين وضوح الفقرات والتعليمات الخاصة بالإجابة على الاستبيان .

### • د - حساب زمن الاستبيان

تم حساب متوسط زمن الإجابة على الاستبيان للعينة الاستطلاعية وبلغ متوسط زمن الإجابة عن الاستبيان ( ٤٠ ) دقيقة وهو زمن مناسب للإجابة على جميع فقرات الاستبيان .

### • هـ - حساب معاملات التمييز لفقرات الاستبيان

تم حساب قوة وتمييز كل فقرة من فقرات الاستبيان وذلك بحساب قيمة ( ت ) لدلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا ( ٢٧ % من أفراد العينة ) وبمقارنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة مع القيمة الجدولية تبين إن جميع فقرات الاستبيان قد حقق تمايزا عاليا وقويا وبذلك بقي عدد الفقرات بعد هذا الإجراء ( ٧٩ ) فقرة مميزة ( أنظر ملحق رقم ٤.٣ )

### • و - حساب ثبات الاستبانة

" يشير الثبات الى الدرجة العالية من الدقة والاتساق فيما يزودنا به الاستبيان من بيانات عن سلوك الأفراد " ( أبو حطب ، ١٩٧٥ ، ص ٧٧ ) وقد تحققت الباحثة من ثبات الاختبار وذلك بتطبيق ( ٤٠ ) استمارة على عينة المعلمات في الدراسة الاستطلاعية ، وبعد حساب معادلة ألفا كرونباخ بلغ قيمة معامل الثبات للاستبانة ( ٠.٩٨ ) وهي قيمة ثبات عالية جدا يمكن الوثوق بها .

كم تم تعيين الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان وذلك بحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط .

جدول رقم ( ٢ ) يوضح الاتساق الداخلي وقيم معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستبيان ، الدرجة الكلية له

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	المقومات الشخصية للإبداع الإداري لمواكبة التقدم التكنولوجي	٠.٨٦	دالة عند ٠.٠١
٢	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات	٠.٩٠	٠.٠١
٣	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات	٠.٨٤	٠.٠١
٤	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري	٠.٩٠	٠.٠١
٥	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه القضايا العامة	٠.٩٣	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ان جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند ٠.٠١ مما يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة وبالتالي ثباتها .

#### ٤. تطبيق إدارة الدراسة

بعد أن تحقق الصدق والثبات لأداة الدراسة بدأت إجراءات التطبيق على عينة الدراسة التي اشتملت على ( ٣١ ) مدرسة تتضمن ( ٣١ ) مديرة و ( ١٥٣ ) معلمة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣١ هـ .

وقد حرصت الباحثة على الإشراف بنفسها مع فريق العمل على تطبيق الاستبانة ومتابعة العمل وتوضيح التعليمات وشجعت المعلمات على الدقة والأمانة في إبداء رأيهن دون الحاجة لتدوين الاسم ، أو أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

#### ٥. الأساليب الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( spss ) وذلك لإيجاد كل من :

- ◀◀ . معامل ارتباط بيرسون .
- ◀◀ . معادلة الفاكرونباخ .
- ◀◀ . الاختبار التائي لعينتين مستقلتين .
- ◀◀ . تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) .

• ثالثاً : نتائج الدراسة وتفسيرها

جدول رقم ( ٣ ) يوضح النتائج العامة لمستوى ممارسة الإبداع التكنولوجي من قبل

مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات على الاستبيان ومحاوره

م	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة المتوسط للدرجة الكلية	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط بالنسبة لكل محور	درجة المحاولة
١	المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	٢٢	٨٣.٤٢	١٦.٧٧	٣.٧٩	جيد
٢	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	١١	٣٨.٣٦	٩.٥٢	٣.٤٩	متوسطة
٣	مقومك الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٣	٣٩.٨٢	١٣.٣٤	٣.٠٦	متوسطة
٤	حقوقات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٦	٦٠.١٥	١٣.٣٢	٣.٧٦	جيد
٥	مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٧	٥٩.٦٠	١٤.٤٦	٣.٥١	متوسطة
	الاستبيان ككل	٧٩	٢٨١.٣٤	٥٩.٦٨	٣.٥٦	متوسطة

يوضح الجدول السابق قيم متوسط استجابات المعلمات على بنود الاستبيانة والبالغ قيمته ( ٢٨١.٣٤ ) والتي تقابل قيمة المتوسط بالنسبة لكل المحاور ( ٣.٥٦ ) أي إن درجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات هي درجة متوسطة حيث بلغ قيمة متوسط المحور الثالث أقل درجة في المقياس ( ٣.٠٦ ) ، وهي مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات وتعتبر درجة ممارسة متوسطة وهذا يدل على أن المديرات في المرحلة الثانوية لا تتوفر لديهن مقومات الإبداع الإداري لمواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي بدرجة كافية ، وربما يرجع هذا إلى افتقار المديرات إلى المهارات والصفات التي تؤهلن إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية وتطويعها لاحتياجات التعليم بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية المستخدمة والتي لا تتناسب مع التقدم التكنولوجي الحاصل . وقد أوصت دراسة (ليستر، ١٩٩٣) بعمل برامج تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية .

يليه محور مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم لتكنولوجي حيث بلغ قيمة المتوسط ( ٣.٤٩ ) وهي درجة ممارسة متوسطة وتعتبر درجة غير كافية لممارسة الإبداع الإداري بما يواكب متطلبات التقدم التكنولوجي تجاه المعلمات وربما تأتي هذه النتيجة بسبب عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تهتم بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

ثم يأتي بعد ذلك محور مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة حيث بلغ قيمة المتوسط ( ٣.٥١ ) وهي درجة ممارسة متوسطة ، حيث اتضح من خلال إجابة عينة المعلمات على فقرات هذا المحور البالغ عددها ( ١٧ ) فقرة إن درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الممارس تجاه القضايا العامة غير كافية لمواكبة التطورات التكنولوجية في ميدان التعليم .

جدول رقم (٤) يوضح قيم المتوسطات والانحراف المعياري لدرجة ممارسة المديرات

للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب مؤهلاتهن من وجهة نظر المعلمات .

المحور	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	المتوسط بالنسبة للمقياس	درجة الممارسة
المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبه التقدم التكنولوجي	بكالوريوس دكتوراه	٨٣.٦٩ ٧٩.٥	١٦.٨٦ ١٥.٧٤	٢٢	٣.٨ ٣.٦	جيدة جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بكالوريوس دكتوراه	٣٨.٣٤ ٣٨.٦	٩.٦٥ ٧.٦٥	١١	٣.٤٩ ٣.٥١	متوسطة متوسطة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بكالوريوس دكتوراه	٣٩.٣٩ ٤٥.٩	١٣.٥٨ ٧.١٣	١٣	٣.٠٣ ٣.٥٣	متوسط متوسطة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	بكالوريوس دكتوراه	٥٩.٨٣ ٦٤.٨٠	١٣.٤٣ ١١.٣٢	١٦	٣.٧٤ ٤.٠٥	جيدة جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	بكالوريوس دكتوراه	٥٩.٤٥ ٦١.٦	١٤.٧ ١٠.٧٩	١٧	٣.٥ ٣.٦٢	جيدة جيدة
الاستبيان ككل	بكالوريوس دكتوراه	٢٨٠.٧١ ٢٩٠.٤٠	٦٠.٦٥ ٤٤.٨٧	٧٩	٣.٥٥ ٣.٦٨	متوسطة جيدة

أما بالنسبة لمحور مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارسة تجاه العمل الإداري بلغ قيمة المتوسط (٣.٧٦) وتعتبر درجة الممارسة جيدة حيث تضمن هذا المحور (١٦) فقرة وكانت النتيجة جيدة لصالح أداء مديرات المدارس .

وبلغ قيمة المتوسط لمحور المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديره المدرسة الثانوية المواكب التقدم التكنولوجي ( ٣.٧٩ ) وهي درجة ممارسة جيدة ، و تعتبر أعلى درجة بالنسبة لمحاور الاستبيان حيث تضمن هذا المحور (٢٢) فقرة وكانت النتيجة جيدة لصالح المديرات .

وقد رأت الباحثة الاكتفاء بعرض نتائج البحث على مستوى المحاور تاركة لمن يرغب الرجوع إلى النتائج التفصيلية لفقرات الاستبان للاطلاع والدراسة. ( أنظر ملحق رقم ٤ )

ولتحديد مدى ممارسة المديرات لأسس الإبداع الإداري بما يواكب متطلبات التقدم التكنولوجي حسب متغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، نوع التخصص ، عدد سنوات الخبرة ) من وجهة نظر المعلمات فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لتعيين دلالة الفروق بين المتوسطات ، واتضح من نتائج هذا التحليل أنها غير دالة إحصائياً ولا توجد بينها فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات حسب مصادر التباين ماعدا المديرات ذوات الخبرة القليلة كما توضحها الجداول أرقام من ( ٤ - ١١ )

جدول رقم ( ٥ ) يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب مؤهلاتهن

المحور	مصدر التباين	مجموعه المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات	١٦٤.٢٧	١٦٤.٢٧	١	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٦٠.٩٦	٢٨٢.١٥	١٥١		
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات	٠.٦١٩	٠.٦١٩	١	٠.٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٧٦٢.٦	٩١.١٤	١٥١		
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات	٣٩٥.٩١	٣٩٥.٩١	١	٢.٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٦٥٠.٩٧	١٧٦.٥٠	١٥١		
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات	٢٣١.٣٠	٢٣١.٣٠	١	١.٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٧٤٨.٢٣	١٧٧.١٤٢	١٥١		
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات	٤٣.٠٢	٤٣.٠٢	١	٠.٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٧٣٥.٨٥	٢١٠.١٧	١٥١		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٨٧٨.٢٦	٨٧٨.٢٦	١	٠.٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٠٤٦٦.١	٣٥٧٩.٢٥	١٥١		

بالرغم من أن هناك فروق بسيطة بين قيم متوسطات درجات المديرات الحاصلات على الدكتوراه والمديرات الحاصلات على البكالوريوس لصالح الحاصلات على الدكتوراه إلا أن هذه الفروق ليست دالة إحصائية كما يوضحها جدول رقم (٥) لتحليل التباين حيث بلغت قيمة " ف " اقل من القيمة الجدولية مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة والتي تقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة بما يواكب التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات سواء كانت المديرات حاصلات على درجة الدكتوراه أو البكالوريوس . ويتفق هذا مع نتيجة دراسة (بلواني، ٢٠٠٨) وتختلف مع نتيجة دراسة (مصلح، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن المؤهل العلمي له تأثير على تطبيق المديرات العناصر المكونة للإبداع الإداري أثناء ممارستهن العمل داخل المدرسة لصالح من يحملن شهادات دراسية أعلى .

## ٢- مدى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية للإبداع الإداري تبعا لتخصصاتهن من وجهة نظر معلماتهن .

جدول رقم (٦) يوضح قيم المتوسطات والانحراف المعياري لدرجات ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب تخصصاتهن من وجهة نظر المعلمات

المحور	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	المتوسط بالنسبة للمقياس	درجة الممارسة
المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	أدبي علمي	٨٢.١١ ٨٤.٣٩	١٩.٥٦ ١٤.٤٢	٢٢	٣.٧٣ ٣.٨٤	جيدة جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	أدبي علمي	٣٧.٩٢ ٣٨.٦٧	١٠.٢٩ ٨.٩٥	١١	٣.٤٥ ٣.٥٢	متوسطه متوسطه
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	أدبي علمي	٣٧.٥٧ ٤١.٤٨	١٤.٠٨ ١٢.٥٩	١٣	٢.٨٩ ٣.١٩	متوسطه متوسطه
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	أدبي علمي	٥٨.٢٠ ٦١.٥٩	١٤.٤٩ ١٢.٢٨	١٦	٣.٦٤ ٣.٨٥	جيدة جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	أدبي علمي	٥٨.٦٩ ٦٠.٢٦	١٥.٦٥ ١٣.٦١	١٧	٣.٤٥ ٣.٥٤	متوسطه متوسطه
الاستبان ككل	أدبي علمي	٢٧٤.٥١ ٢٨٦.٣٩	٠.٦٥٢ ٥٥.٢٤	٧٩	٣.٤٧ ٣.٦٣	متوسطه جيدة

جدول رقم (٧) يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين قيم متوسطات درجة ممارس المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب تخصصاتهن

المحور	مصدر التباين	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	١٩٤.١٢ ٤٢٥٧٥.١١	١٩٤.١٢ ٢٨١.٩٥	١ ١٥١	٠.٦٩	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٢٠.٠٣ ١٣٧٤٣.٢	٢٠.٣ ٩١.٠٢	١ ١٥١	٠.٢٢	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٥٧٠.٩٨ ٢٦٤٧٥.٨٩	٥٧٥٩٨ ١٧٥.٣٤	١ ١٥١	٣.٢٦	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٤٢٩.٨٧ ٢٦٥٤.٦٧	٤٢٩.٨٧ ١٧٥.٨٣	١ ١٥١	٢.٤٥	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٩٢.٠٤ ٣١٦٨٦.٨٣	٩٢.٠٤ ٢٠٩.٨٥	١ ١٥١	٠.٤٤	غير دالة
الإستبان ككل	بين المجموعات داخل المجموعات	٥٢٥٧.٢٢ ٥٣٦٠٦٩.١	٥٢٥٧.٢٢ ٣٥٥٠.١٣	١ ١٥١	١.٤٩	غير دالة

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات حيث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات درجات ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب التخصصات كما يوضحها جدول رقم (٧) وأن درجة ممارسة الإبداع الإداري لا ترجع إلى نوع التخصص ولكن ترجع إلى قدرة المديرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتقبلها للمستحدثات التكنولوجية وذلك من

خلال الدورات التدريبية المتحصلة عليها والتي تؤهلها للتعامل مع المستجدات التكنولوجية الحديثة واستعدادها لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تواكب التقدم التكنولوجي بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( هيجان ، ١٩٩٩ ) على إن تخصص المديرين في المنظمات لا يؤثر على ارتفاع معدلات الإبداع أو انخفاضها وعلى توجههم نحو الإبداع في المنظمات السعودية .

### ٣٠ مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة للإبداع الإداري تبعاً لنوع التخصص من وجهة نظر معلماتهن .

جدول رقم ( ٨ ) يوضح المتوسطات والانحراف المعياري لدرجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب نوع التخصص من وجهة نظر المعلمات

المحور	نوع التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	المتوسط ط بالنسبة للمقياس	درجة الممارسة
مقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	تربوي	٨٢.٦٢	١٧.٠٦	٢٢	٣.٧٦	جيدة
	غير تربوي	٣٩.٣٩	١٣.٤٢		٤.٠٦	جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	تربوي	٣٧.٩٦	٩.٦٨	١١	٣.٤٥	متوسطة
	غير تربوي	٤١.٣٣	٧.٧٥		٣.٧٦	جيدة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	تربوي	٣٩.٦٢	١٣.٤٥	١٣	٣.٠٥	متوسطة
	غير تربوي	٤١.٣٣	١٢.٧٢		٣.١٨	متوسطة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	تربوي	٥٩.٦٨	١٣.٦٨	١٦	٣.٧٣	جيدة
	غير تربوي	٦٣.٧٦	٩.٨٠		٣.٩٨	
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	تربوي	٥٨.٩٨	١٤.٧٥	١٧	٣.٤٧	متوسطة
	غير تربوي	٦٤.٢٢	١١.٣١		٣.٧٨	جيدة
الاستبيان ككل	تربوي	٢٧٨.٨٦	٦٠.٨٢	٧٩	٣.٥٣	متوسطة
	غير تربوي	٢٩٩.٩٤	٤٧.٦١		٣.٨٠	جيدة

جدول رقم (٩) يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين قيم متوسطات درجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب نوع التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدالة
المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٧٢٧.٢٢ ٤٢.٤٢	٧٢٧.٢٢ ٢٧٨.٤٢	١ ١٥١	٢.٦١	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	١٨٠.٤١ ١٣٥٨٢.٨١	١٨٠.٤١ ٨٩.٩٥	١ ١٥١	٢.٠٠	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٤٦.٩١ ٢٦٩٩٩.٩٧	٤٦.٩١ ١٧٨.٨١	١ ١٥١	٠.٢٦	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٢٥٢.٢٤ ٢٦٧٢٧.٣	٢٥٢.٢٤ ١٧٧.٠٠٢	١ ١٥١	١.٤٣	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة لمواكبة التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٤٣٦.٨٣ ٣١٣٤٢.٠٤	٤٣٦.٨٣ ٢٠٧.٥٦	١ ١٥١	٢.١٠	غير دالة
الاستبيان ككل	بين المجموعات داخل المجموعات	٧٠٦١.٠٦ ٥٣٤٢٨٣.٣	٧٠٦١.٠٦ ٣٥٣٨.٣	١ ١٥١	١.٩٩	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق بسيطة بين متوسطات درجات ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرة المرحلة الثانوية حسب نوع التخصص لصالح التخصص غير تربوي كما يوضحها جدول رقم (٨) وهذا يدل على أن ممارسة الإبداع الإداري يتوقف على ثقافة وشخصية المديرة وقبولها للتغيير والتطوير بما يواكب المستجدات التكنولوجية ، إلا أن هذه الفروق غير داله إحصائياً كما يوضحها جدول رقم (٩) التحليل التباين الأحادي حيث بلغت قيمة "ف" أقل من القيمة الجدوليه مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع محاور الاستبانة والتي تقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية في محافظة جدة بما يواكب التقدم التكنولوجي من وجه نظر المعلمات سواء كانت المديرات حاصلات على مؤهلات تربويه أو غير تربويه . وهذا يتفق مع نتائج دراسة (مصلح، ٢٠٠٦) في أنه ليس لنوع الإعداد (تربوي - غير تربوي) أثر واضح في تطبيق العناصر الأساسية المكونة للإبداع الإداري

٤٠ - مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة للإبداع الإداري تبعاً لمدة الخبرة من وجهة نظر معلماتهن .

جدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات والانحراف المعياري لدرجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب متغير الخبرة من وجهة نظر المعلمات

المحور	مدة الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	المتوسط بالنسبة للمقياس	درجة الممارسة
مقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية لمواكبه التقدم التكنولوجي	١٠-١ سنوات	٩٧.٨٠	٨.٢٩	٢٢	٤.٤٥	جيد جدا
	١١-٢٠ سنة	٧٩.١١	١٩.٥٢		٣.٦	متوسطه
	٢٠ سنة فأكثر	٨٤.١٢	١٥.٧٦		٣.٨٢	جيده
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٠-١ سنوات	٤٤.٠٠	٧.٨٧	١١	٤	جيده
	١١-٢٠ سنة	٣٧.٠٩	١١.٦٧		٣.٣٧	متوسطه
	٢٠ سنة فأكثر	٣٨.٥٠	٨.٧٩		٣.٥	متوسطة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٠-١ سنوات	٤٨.٠٠	١١.٤٠	١٣	٣.٦٩	جيده
	١١-٢٠ سنة	٤٢.٠٦	١٣.٧٧		٣.٢٤	متوسطه
	٢٠ سنة فأكثر	٣٨.٧٦	١٣.١٧		٢.٩٨	متوسطة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية الممارس تجاة العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٠-١ سنوات	٦٤.٨٠	١٣.٥٥	١٦	٤.٠٥	جيده
	١١-٢٠ سنة	٦٠.٩٤	١٥.٥٩		٣.٨١	جيده
	٢٠ سنة فأكثر	٥٩.٧٠	١٢.٦٢		٣.٧٣	جيده
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	١٠-١ سنوات	٦٩.٤٠	١٣.١٣	١٧	٤.٠٨	جيده
	١١-٢٠ سنة	٥٨.٨٠	١٧.٦٠		٣.٤٦	متوسطه
	٢٠ سنة فأكثر	٥٩.٤١	١٣.٣٨		٣.٤٩	متوسطة
الاستبيان الكلي	١٠-١ سنوات	٣٢٤.٠	٤٧.٥٨	٧٩	٤.١٠	جيده
	١١-٢٠ سنة	٢٧٨.٠	٧٢.٧١		٣.٥٠	متوسطه
	٢٠ سنة فأكثر	٢٨٠.٠	٥٥.٣٣		٣.٥٤	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق بين قيم متوسطات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات المرحلة الثانوية بمنطقة جدة تبعاً لمتغيرات الخبرة لصالح المديرات ذوات الخبرة القليلة كما يوضحها جدول رقم (١٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) كما يوضحها جدول رقم (١١) لتحليل التباين الأحادي . حيث بلغت قيمة " ف " (٣.١٨) وهي أعلى من القيمة الجدولية في محور المقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية المواكبة للتطور التكنولوجي ، وقد يرجع ذلك إلى صغر السن وبالتالي تقبل التغيير والتطوير وسهولة التعامل مع الحاسب والانترنت على خلاف المديرات ذوات الخبرة المتوسطة والمرتفعة حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة " ف " أقل من القيمة الجدولية . وهذا يختلف مع نتيجة دراسة (أيوب، ٢٠٠٠) في أن السلوك الابتكاري يتجه نحو التزايد بسبب زيادة عدد سنوات

الخبرة في العمل البنكي ، بينما في هذه الدراسة الإبداع الإداري يتجه نحو التزايد مع الخبرة القليلة

جدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي حسب مدة الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
مقومات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية لمواكبه التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	١٧٣٧.٣٨ ٤١٠٣١.٨٥	٨٦٨.٦٩ ٢٧٣.٥٥	٢ ١٥٠	٣.١٨	دالة عند مستوى ٠.٠٥
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه المعلمات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٢١٨.٢٤ ١٣٥٤٤.٩٩	١٠٩.١٢ ٩٠.٣	٢ ١٥٠	١.٢١	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه الطالبات بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٦٣٦.٤٤ ٢٦٤١٠.٤٣	٣١٨.٢٢ ١٧٩.٠٧	٢ ١٥٠	١.٨١	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه العمل الإداري بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	١٥٣.٠٩ ٢٦٨٢٦.٤٦	٧٦.٥٤ ١٧٨.٨٤	٢ ١٥٠	٤٣	غير دالة
مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة الثانوية الممارس تجاه القضايا العامة بما يواكب التقدم التكنولوجي	بين المجموعات داخل المجموعات	٥٠٦.٨٠ ٣١٢٧٢.٠٧	٢٥٣.٤٠ ٢٠٨.٤٨	٢ ١٥٠	١.٢٢	غير دالة
الاستبيان الكلي ككل	بين المجموعات داخل المجموعات	٩٥٧٢.١ ٥٣١٧٧٢.٢	٤٧٨٦.٠٥ ٣٥٤٥.١٥	٢ ١٥٠	١.٣٥	غير دالة

إما باقي محاور الاستبيان فيوجد بينها فروق بسيطة بين قيم متوسطات درجة ممارسة الإبداع الإداري تبعا للخبرة لصالح المديرات ذوات الخبرة القليلة إلا أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً كما يوضحها جدول رقم (١١) لتحليل التباين الأحادي مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة للسؤال المفتوح حول التعرف على جوانب الإبداع في ممارسة مديرة المدرسة لأستخدام التكنولوجيا والحصول على المقترحات التي تؤدي إلى تطوير عمل مديرة المدرسة لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات الإبداع في استخدام التكنولوجيا فقد حصرت الباحثة الإجابات في النقاط التالية :

• **أولاً: بالنسبة لجوانب الإبداع الممارس من قبل مديرات المدارس بما يواكب متطلبات التقدم التكنولوجي بلغت الإجابات حسب تكراراتها في ضوء عينة الدراسة من المعلمات (ن=١٥٣) كما يلي**

**أولاً- في مجال التدريس**

م	الإجابات	التكرار
١	تشجع المديرة المعلمات على حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات التي تساعد على التطوير	١١
٢	تشجع المديرة المعلمات على استخدام الوسائل الحديثة في التدريس	٩
٣	تجهيز غرف خاصة لاستخدام الأجهزة المتطورة	٣
٤	توفر المديرية الإمكانيات المادية اللازمة لتجهيز الفصول بالأجهزة الحديثة	٣
٥	تفعيل دور السبورة التفاعلية "الالكترونية، الذكية" واستخدام أجهزة العرض	٣
٦	إقامة دروس تعاونية تشاركية تساعد الطلبة على الرفع من مستواها العلمي والتركيز على استراتيجيات التعلم	٢
٧	حث المعلمات على استخدام الأساليب الحديثة المبتكرة	٢
٨	حرص المديرية على استخدام التقنية الحديثة	١
٩	متابعة المعلمة المبدعة	١
١٠	تشجع المدرسات على استخدام عروض البوربوينت	١

**ثانياً- في مجال الإدارة**

م	الإجابات	التكرار
١	استخدام الحاسب الآلي في رصد ( غياب الطالبات - متابعة المعلمات والإداريات- أرشفة الملفات - وضع الخطة العامة للمدرسة )	١٠
٢	استلام التعاميم والخطابات في نفس اليوم عن طريق الشبكة العنكبوتية "الانترنت"	١
٣	تواصل مديرة المدرسة مع مديرات المدارس الأخرى عن طريق الانترنت لمعرفة مشاكل العمل ومحاولة حلها	١
٤	إنشاء موقع الكتروني للمدرسة وتسجيل كل ما يجد في الموقع	١
٥	التعامل مع الإدارة التعليمية عن طريق الحاسوب	١

**ثالثاً- في مجال شؤون الطالبات**

م	الإجابات	التكرار
١	تشجع المديرية الطالبات الموهوبات وتساهم في إيجاد نخبة منهن	٣
٢	رصد بيانات الطالبات البيا	٢
٣	تعتمد المديرية على قاعدة بيانات لاستخراج الشهادات وكشوف باسمانهن	٢
٤	حث المرشدة الطلابية على استخدام الأسلوب العلمي مع الطالبة والتواصل معها الكترونياً	١
٥	رصد أعمال السنة والمتابعة الكترونياً	١
٦	التواصل مع الأهل وأوليا الأمور باستخدام الرسائل النصية "SMS"	١
٧	التواصل الكتروني مع الطالبات والمعلمات عن طريق البريد الالكتروني للمدرسة	١

رابعاً- في مجال الامور العامة

م	الإجابات	التكرار
١	حضور اللقاءات والاجتماعات التي من شأنها تطوير العمل خارج المدرسة	٢
٢	إقامة دورات تدريبية في تكنولوجيا الاتصالات للمعلمات والطالبات تساعد على رفع المستوى التعليمي	١
٣	تحفز على استخدام الأساليب الجديدة المطورة للعمل	١
٤	تحت المعلمات والموظفات على استخدام الأسلوب العلمي التكنولوجي في جميع الأعمال	١
٥	استخدام أجهزة العرض الموجود في الساحة في حصص النشاط وفي الحلقات التثقيفية	١

• ثانياً: المقترحات في عمل مديرة المدرسة لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات الإبداع الإداري في استخدام التكنولوجيا بلغت الإجابات حسب نسبة تكرارها مايلي

أولاً- في مجال التدريس

م	الإجابات	التكرار
١	تجهيز فصول الكترونية لكل المواد مجهزة بشاشات عرض وبيروكتور ومزودة بأجهزة حاسب آلي	١٤
٢	التواصل الإلكتروني مع المعلمات	٢
٣	توفير شاشات عرض في الفصول وأجهزة عرض وحاسب آلي	٢
٤	تهيئة المكان المناسب لاستخدام الأجهزة في التدريس	٢
٥	تدريب المعلمات على استخدام التكنولوجيا	١
٦	إن يكون التدريس الكتروني لجميع الطالبات	١
٧	تسهيل الحصول على البرامج المفيدة	١
٨	الاهتمام بتأسيس بيئة صفية قائمة على التكنولوجيا	١
٩	توفير أجهزة حاسب للمعلمات	١
١٠	إعداد معلم لكل مادة لتبذل المعلمة في وضع الخطط واستخدام التكنولوجيا وتوفير شبكه انترنت لكل المعلم	١

ثانياً- في مجال الإدارة

م	الإجابات	التكرار
١	التواصل مع أولياء الأمور عن طريق الانترنت	١٠
٢	إنشاء موقع الكتروني للمدرسة تتوفر فيه معلومات كاملة عن المدرسة والطالبات للتواصل بين العاملات والإدارة والطالبات وأولياء الأمور	٥
٣	تقليل نصاب المعلمة من الحصص اليومية لتحقيق جودة الإدارة والإبداع	٢
٤	التواصل مع المجتمع الخارجي ومعالجة المشاكل التربوية	١
٥	استخدام الأجهزة الحديثة في التصحيح الآلي	١
٦	استخدام الحاسوب دون الحاجة للوراق والمتابعة من خلالها	١
٧	تعيين خريجات حاسب آلي للقيام بالأعمال الإدارية	١
٨	تطبيق الحوافز المعنوية للمعلمات	١
٩	اتباع النظام المحوسب في الدوام بدلاً من طريقه الدفتر التقليدي	١

ثالثاً- في مجال شئون الطالبات

م	الإجابات	التكرار
١	توفير جهاز حاسوب لكل طالبة	١
٢	تدريب الطالبات على استخدام واعاد الدروس بالعروض	١
٣	إنشاء بريد الكتروني للمدرسة للتواصل مع الطالبات	١
٤	تشجيع الطالبات المبدعات من خلال تبني الأفكار الإبداعية في التكنولوجيا والاهتمام بهن ورفع أسمانهن للجنة رعاية الموهوبين	١
٥	إرسال رسائل نصية عبر الجوال تشير إلى مستوى الطالبات	١

رابعاً- في مجال الأمور العامة

م	الإجابات	التكرار
---	----------	---------

٦	توفير الميزانية اللازمة لدعم أي مشاريع تطويرية يقوم بها أعضاء التدريس	١
١	الاهتمام بالبيئة المدرسية لتوفير الراحة النفسية للطلبات وبالتالي تصبح الطالبة قادرة على الإبداع وكذلك المعلمة	٢
١	الانفتاح على المجتمع العلمي والبحثي واستقطاب الكفاءات المتميزة وتنميتها وتشجيعها على العمل	٣
١	طرح خطط العمل والنشاط على موقع الكتروني خاص بالمدرسة	٤
١	توفير مركز لمصادر التعلم في المدرسة وتخفيض عدد الحصص والمناهج لفتح مجال الإبداع للطلبات	٥
١	إقامة معارض لإعمال الطالبات المنفذة بأي نوع من أنواع التكنولوجيا	٦
١	التأكيد على توفير أجهزة حديثة في المكتبة المدرسية	٧

### • توصيات الدراسة:

- ومن أهم التوصيات التي تقدمها الدراسة ما يلي :
- ◀◀ تدريب إدارة المدرسة من مديرات وإداريات والمعلمات خلال الإجازات على أحدث التطورات التكنولوجية في مجال التعليم والأساليب الإدارية الحديثة.
  - ◀◀ تشجيع وزارة التربية والتعليم على ممارسة التكنولوجيا المناسبة واستعمالها بما يخدم العملية التعليمية عن طريق تقديم حوافز للمديرة والإداريات والقائمات على العمل المدرسي من أجل توظيف أفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
  - ◀◀ تشجيع الأفكار والممارسات المبدعة في المدرسة دون التمسك الروتيني بنصوص اللوائح والقوانين .
  - ◀◀ وضع معايير جديدة لترشيح مديرات المدارس تعتمد على الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا الحديثة .
  - ◀◀ إدخال أجهزة الكمبيوتر في مدارس الثانوية للبنات وتفعيل استخدامها حتى تستفيد منها إدارة المدرسة والطلبات .
  - ◀◀ إدخال الأجهزة المساعدة في العملية التعليمية كأجهزة الفيديو وشاشات العرض في جميع المدارس الثانوية للبنات واستخدامها بفعالية ، وتوفير الصيانة اللازمة لهذه الأجهزة عند الحاجة .
  - ◀◀ تزويد الإداريات والمعلمات بالحواسيب الشخصية لمتابعة أعمالهن بعد انتهاء الدوام المدرسي .
  - ◀◀ إضافة الانترنت إلى المدارس الثانوية للبنات ، لكي تتواصل الإدارة مع المعلمات والطلبات وأولياء الأمور والإدارة التعليمية عن طريقه ، وأيضا تتعرف الإدارة والطلبات على أحدث الأبحاث العلمية والمعرفة المتنوعة في العالم .
  - ◀◀ العمل على ربط المدارس الثانوية للبنات بعضها مع بعض والإدارة التعليمية ووزارة التربية والتعليم عبر شبكة الانترنت حتى يمكن التواصل بسهولة ويسر .
  - ◀◀ تغيير المحتوى التعليمي بما يتفق والمهارات المطلوبة في ظل احتياجات العمل بتكنولوجيا الاتصالات ومستويات المعرفة الجديدة لعصر المعلومات .

◀ إجراء البحوث والدراسات التي تخدم التقدم التكنولوجي في عصر المعلومات في المجال التعليمي .

### • المراجع العربية

- ١- أبو فارس ، محمود عوده محمود (١٩٩٠) : " الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجامعة الأردنية .
- ٢- أبو حطب، فؤاد (١٩٧٩): "التقويم النفسي"، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .
- ٣- أبو حلو، يعقوب عبد الله والعمر، علي أحمد (١٩٩٢): " اثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري، مجلة شؤون اجتماعية ، الإمارات العربية المتحدة.ص ص١٧٥- ١٩٥ .
- ٤- أمين ،هاله أمين مغاوري ( ٢٠٠٤ ) : " الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة التغيير في إدارة المدرسة الثانوية العامة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس .
- ٥- أيوب ، ناديا حسين (٢٠٠٠) : "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" ، الإدارة العامة ، المجلد (٣٩) العدد الأول ص ص١- ٥١ .
- ٦- البنيوي ، أمين (١٩٩٥) : "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية ، من بحوث المؤتمر السنوي الثالث ،إدارة التغيير وإدارته في الوطن العربي - الجزء الثاني في الفترة من ٢١- ٢٣ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة والتعليم بالاشتراك مع كلية التربية وجامعة عين شمس، ص ص٢٨٧- ٣٠٠
- ٧- بن دهيش ، خالد بن عبد الله وآخرون (١٤٢٧): "الإدارة والتخطيط التربوي : أسس نظرية وتطبيقات عملية ، مكتبة الرشد، الرياض .
- ٨- بلواني ، أنجود شحاده (٢٠٠٨): " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها "رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية .
- ٩- البيشي ، محمد ناصر (١٤٢٤): "التحديات المستقبلية التي تواجه الأجهزة الحكومية" ، مجله الإدارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة ، العدد الثالث ، شهر رجب .
- ١٠- الحازمي، خالد بن حامد (٢٠٠٣): "التربية الإبداعية من منظور التربية الإسلامية" ، من مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وزارة التعليم العالي، السنة ٣٤، العدد ٦١٦ ص ص٤٢١- ٤٥٩

- ١١- الحروب، أنيس (١٩٩٩): " نظريات ويرامج في تربية المتميزين والموهوبين " عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- ١٢- الحمادي، علي (١٤١٩): " شرارة الإبداع "، بيروت، دار ابن الحزم .
- ١٣- الحيزن، عبد الإله بن إبراهيم (٢٠٠٢): " لمحات عامة في التفكير الإبداعي " الرياض، مطابع أضواء المنتدى .
- ١٤- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤): " اتجاهات حديثه في الإدارة المدرسية الفعالة " القاهرة، دار الفكر العربي .
- ١٥- حسين، كامل بهاء الدين ( د ، ت ): " التعليم والمستقبل "، دار المعارف، القاهرة .
- ١٦- الخواجا، محمد (٢٠٠١): " مستقبل التعليم الحديث التحديات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة "، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع .
- ١٧- دالين، فان (١٩٩٠): " مناهج البحث في التربية وعلم النفس "، ط٤، (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٨- زهران، حامد عبدالسلام (١٩٧٧): " الصحة النفسية والعلاج النفسي "، القاهرة عالم الكتب .
- ١٩- رمضان، أمال مصلح إبراهيم (٢٠٠٦): " ممارسات الإبداع لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة (تصور مقترح) "، مجله كلية التربية، العدد الثلاثون (الجزء الثالث) " جامعة عين شمس .
- ٢٠- الزهري، رنده (٢٠٠٢): " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية "، في عالم الفكر المجلد ٣٠، العدد ٣ .
- ٢١- السلمي، علي (١٩٩٨): " تطوير الأداء وتجديد المنظمات "، القاهرة: دار الحياة .
- ٢٢- سلامة، عبدالحافظ وأبو معلي، سمير (٢٠٠٢): " الموهبة والتفوق "، عمان، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع .
- ٢٣- السويديان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (١٤٢٨): " مبادئ الإبداع " قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الإبداع الخليجي، الكويت .
- ٢٤- السيد، عبد الحلیم محمود (١٩٧٧): " الإبداع "، من سلسلة ( كتابك )، العدد (١٥٤)، القاهرة، دار المعارف ص ص ٢٨ - ٣١ .
- ٢٥- الشرييني، زكريا وصادق، يسريه (٢٠٠٢): " أطفال عند القمة "، الموهبة، التفوق العلمي، الإبداع " القاهرة: دار الفكر العربي .
- ٢٦- عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠٠٥): " الإبداع "، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع .

- ٢٧- عبدالرحمن ، جروان (١٤٢٣): " الإبداع " ، الأردن ، دار الفكر للطباعة .
- ٢٨- فرج، صفوت (١٩٨١): " القياس النفسي "، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ٢٩- عثمان، الحشاش (٢٠٠٩): "توظيف تكنولوجيا التعليم الالكتروني ضرورة حتمية لتحقيق جودة التعليم العام " .
- ٣٠- عساف، عبدالمعطي(١٩٩٥): " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " ، من مجلة الإداري، السنة (١٧) ، العدد (٦٢) ، مسقط ، معهد الإدارة العامة ، سبتمبر ص ص٢٩- ٥٤ .
- ٣١- الفياض ، محمود (١٩٩٥) : " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .
- ٣٢- القحطاني ، سالم بن سعيد (٢٠٠٨): "القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي" ، الرياض .
- ٣٣- القاسمي، أميمه بنت عبدالعزيز (٢٠٠٢): " مفهوم الإبداع الإداري وتنميته " أوراق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ص ص٥٤٧- ٥٦١ .
- ٣٤- قاسم ، محمد فتحي محمود (٢٠٠١) : " التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- ٣٥- محمد، سليمان عبد ربه ، وعبد المختار محمد حضر (٢٠٠٠) : "دور النظم التعليمية العربية في تنمية الإبداع لدى الطلاب في ضوء تحديات الألفية الثالثة" ، الندوة العالمية الوطنية الثانية للتعليم والإبداع، من ٣- ٤ مايو، كلية التربية للمعلمات، عبري ، ص ص١- ٢٩ .
- ٣٦- مجمع اللغة العربية ، (١٩٨٠) : "المعجم الوفير" ، دارالتحرير للطباعة والنشر .
- ٣٧- مصطفى ، إبراهيم وآخرون (١٩٨٩): " المعجم الوسيط " ، استانبول ، دار الدعوة
- ٣٨- مصطفى، أحمد سيد(٢٠٠٠) : "إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة " القاهرة.د.ن .
- ٣٩- المنجد في اللغة والإعلام (د.ت) ، بيروت ، دار المشرق ، ط ٢٦ .
- ٤٠- ناصف ، محمد أحمد (٢٠٠٠): "نظم التعليم العربية والإبداع (نظرة تحليلية) " ورقة عمل مقدمة من كلية التربية للمعلمات -عبري، ندوة التعليم والإبداع في مستهل الألفية الثالثة من ٣- ٤ مايو ص ص ١- ٩ .

٤١- هلال ، محمد عبد الغني حسين (١٩٩٧): " مهارات التفكير الإبتكاري كيف تكون مبدعاً " ، القاهرة ، مركز تطوير الأداة والتنمية .

٤٢- الهويدي ، زيد (٢٠٠٧) : " الإبداع ماهيته ، اكتشافه ، تنميته " ، العين ، دار الكتاب الجامعي .

٤٣- هيجان ، عبدالرحمن بن أيوب (١٩٩٩) : " مقومات الإبداع في المنظمات السعودية " مجلة ( الإدارة العامة ) ، المجلد ٣٩ ، العدد الأول ، ص ١- ٦١ .

• المراجع الأجنبية :

41-Bernard, Show (2003).creative manger ,24/12/http:// [www.prm.nau.edu/prm426/creative lesson](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative%20lesson)

42-Leaster. Burial (1993):"preparing administrators for the twenty—first century "paper presented the annual meeting of new English education organization, portsmouth “ERIC, ED364943, 26 April 1993

43-Tormen.Fatib (2003):"creative school and administration .educational sciences: theory ∞practical, 3 (1) 248-253

44-http:www.moeforam.net/vbi/showthread.php?t= 64387,13/1/2010 44-

45-[www.arabvolunteering.org/corner/avt2385.html](http://www.arabvolunteering.org/corner/avt2385.html)-10/2/2010

