

## البحث الأول:

"رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري " دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "

### المصادر :

د / سعود سعيد مسفر السلمي  
مساعد مدير مكتب التربية والتعليم بشمال جدة

## "رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري" دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "

د / سعود سعيد مسفر السلمي

### • مقدمة :

يلحظ المستقري لتاريخ الأمم والشعوب تطوراً مادياً وتكنولوجياً في المجتمعات الإنسانية، "وأصبحت هناك تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية تدل على أن العالم يتجه نحو نظام جديد، من أهم سماته اللاتبات والتغيير المستمر والتحول الجذري، ويسمى بـ النظام العالمي الجديد". (السلمي، ١٩٩٨، ص ٦).

وقد انعكست تلك التوجهات العالمية على مجال الإدارة، حيث أكسبته العديد من السمات الجديدة، منها السعي نحو التميز، قبول التغيير، التحديث الابتكار، الاتجاه نحو المستقبل، العالمية والانفتاح على العالم المتغير (النبوي، ١٩٩٥، ص ٢٨٧).

وفي ضوء المعطيات السابقة أصبح لزاماً على المنظمات والمؤسسات العربية أن تتلمس التغيرات والتطورات والأنظمة الجديدة لتستنبط منها أفضل الأساليب العلمية وتعمل على استثمارها بطريقة تتلاءم مع مبادئها وأعرافها وبيئتها ورغبات مواطنيها وعلى المدير أو القائد الإداري أن يبرز جميع طاقاته الكامنة ليعبر عن نفسه في ضوء إدارة مدرسية واعية تهدف إلى تحسين أدائها التربوي بطريقة مبدعة، والارتقاء بمستوى العملية التربوية.

وأصبح لزاماً على المؤسسات الإدارية التعليمية أن تتولى الدعم الكبير للإبداع وبذلك تصبح القدرة على القيام به من المتطلبات الواجب توفرها في العمل الإداري، ولا يتوقف دور الإبداع على تمكين الفرد والمنظمة والمجتمع من التغلب على الظروف البيئية المتغيرة فقط ولكنه يسهم في صنع الظروف المستقبلية المرغوب فيها. لذلك فقد دعمت كل من الولايات المتحدة واليابان وكندا ودول السوق الأوروبية المشتركة سياسات خاصة للإبداع، كما قامت منظمات متعددة بإنشاء إدارات خاصة لرعاية الإبداع (الدهان، ١٩٩٢م، ص ١٧٧).

ويُعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات، والإبتكارية في تقديم الحلول دون انتظار التعليمات التي تأتي من المستويات الإدارية الأعلى (قاسم، ٢٠٠١م، ص ١٦). "وان إعداد مؤسسات الإدارة وتمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً" (حمور، ١٩٨٣م، ص ٢٥).

وفي ضوء العرض السابق برزت فكرة هذه الدراسة.. وهي بمثابة محاولة لكشف عن السلوك الإيجابي الإبداعي اللازم لتحقيق أهداف المدرسة، ومساعدة

مدير المدرسة في التغلب على مشكلات العمل المدرسي ، وممارسة طرق وأساليب أكثر تطوراً في الأنشطة الإدارية والفنية المكلف بها ، ومن ثم يتوقع تحقيق درجة عالية من الكفاءة ، والتميز ، وللوصول إلى هذا المطلب يتعين دراسة وتحليل الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام ، ومعرفة درجة ممارستهم لذلك السلوك وتحديد أثر العوامل المختلفة ، والتي تؤثر على سلوكهم سلباً أو إيجاباً ومن ثم وضع تصور مقترح يساهم في تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس ، وتفعيل دورهم للممارسات السلوكية الإيجابية لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتدعيم قدرتهم الإدارية لمواجهة تطورات العصر ، والملائمة بين المدرسة والمجتمع ككل .

### • مشكلة الدراسة وأسئلتها :

أكدت الكثير من الدراسات التربوية على أهمية دور مدير المدرسة وسلوكه الإداري في نجاح العملية التربوية ، لأنه " يعتبر الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول عن تحقيق المدرسة لأهدافها ، وبلوغ غاياتها كما انه مسؤول عن توثيق العلاقة بين المنزل والمدرسة " ( الحقييل ، ١٤١٤هـ ، ص ٧٩ ) . وهو الذي " يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة ، روحياً وخلقياً وجسدياً ، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم " ( منصور ، ١٣٩٩هـ ، ص ٦٣ ) .

وتبرز أهمية السلوك الإداري للمدير من خلال تأثيره على المناخ العام للمدرسة وانعكاساته على المعلمين والمتعلمين والعاملين بها ، فهو يتعامل في حياته اليومية مع أفراد وتنظيمات مختلفة ، ويرتبط معها بعلاقات معقدة ومتشابكة ، وهذا يفرض عليه أن يقف على أنماط سلوكه وسلوك الذين يتعامل معهم ، ويحتم عليه أن يتزود بأفكار ومهارات واتجاهات ، تمكنه من فهم تلك العلاقات ، وابتكار الأساليب المناسبة للتعامل معها ، وذلك من خلال إبداعه لسياسة مرنة تستجيب للمتغيرات الظرفية ، سواء داخل مدرسته أو خارجها لتحقيق الموازنة والتكيف مع تلك المتغيرات وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ، آخذاً بعين الاعتبار أن توفير المناخ الإبداعي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ، ينبغي أن تتسم بها إدارته من أجل إعطاء المسؤولية الاجتماعية للمدرسة بعداً هادفاً وعتاءاً أمثل .

ورغم أن الإدارة المدرسية قد انتقلت " من المفهوم التقليدي الذي ينظر إليها على أساس أنها تركز على البدهة أو الخبرة أو المقومات أو السمات أو الشخصية التي يمتلكها الإداري ، أو المبادئ الإدارية من [ تخطيط . تنظيم . توظيف . توجيه . تنسيق . متابعة . أعمال ميزانية ] ، إلى المفهوم الحديث للإدارة والذي ينظر للإدارة على أساس أنها تركز على أصول علمية ، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري ( فهمي ، ١٩٩٣م ، ص ١٨٧ ) . وبالرغم من أهمية الإبداع الإداري كمدخل لإكساب مدير المدرسة المهارات والممارسات الإدارية المبتكرة ، التي تجعله يساهم بفعالية في تطوير الإدارة

- المدرسية إلا أن بعض الدراسات كشفت عن وجود نواحي قصور عديدة في مجال الإدارة المدرسية ، مما يدل على غياب الإبداع الإداري وروح المبادرة ، والرغبة في أداء الممارسات التي تعين على زيادة وفعالية الإدارة المدرسية ، وسوء المناخ التنظيمي داخل بعض المدارس ، مما لا يساهم في توفير بيئة ايجابية مشجعة على الإبداع الإداري داخل المدرسة ، ومن أهم نتائج تلك الدراسات:
- 7 أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى المديرين متدنية ( العسيري ، ١٤٢٠هـ ، ص ٩٧ ) .
- 7 أن معظم وقت الإدارة المدرسية يضيع في العمليات الإدارية الروتينية ( شحاته ، ١٩٩٧م ، ص ٧٦ ) .
- 7 افتقار المنظمات إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين . ( هيجان ، ١٩٩٩م ، ص ١٢٥ ) .
- 7 اقتصار دور مجلس إدارة المدرسة على تنفيذ القرارات الواردة من السلطات الأعلى والتي تركز على ضبط العملية التعليمية داخل المدرسة ( زغلول ، ١٩٩٨م ، ص ١٦ ) .
- 7 هيمنة القانون والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يشكل عائقاً للإبداع . ( عساف ، ١٩٩٥م ، ص ٥٣ ) .
- 7 اجتناب العديد من المديرين لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة خوفاً من المساءلة القانونية أو الجزاءات ( قاسم ، ٢٠٠١م ، ص ٨ ) .
- 7 الشعور بالإحباط لدى المتميزين لمعرفتهم بان نظام العلاوات والترقيات موحد للجميع . ( احمد ، ٢٠٠٠م ، ص ٥٧ ) .
- 7 تدني مستوى الثقافة التنظيمية أو حتى انعدامها في بعض المدارس .
- 7 شيوع اللامبالاة بين معظم الأفراد، وضعف الابتكار، وندرة القدوة ، والتشبث بالقديم . ( قاسم ٢٠٠١م ، ص ١٩٨ ) .
- 7 الميل إلى أساليب العمل التقليدية ومقاومة التغيير لدى العديد من العاملين بالمدارس .
- 7 تركز عملية الترشيح والترقي لوظيفة مدير مدرسة على أساس الأقدمية فحسب ، مع إغفال المهوبة والمقدرة والكفاءة الإدارية. ( شحاته ، ١٩٩٨م ، ص ٧٦ )

وفي ضوء ما تقدم وجد الباحث أن هناك حاجة إلى إجراء هذه الدراسة والتي تتحدد مشكلتها في السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تفعيل الإبداع الإداري للوصول إلى إدارة مدرسية ناجحة؟**

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 7 ما مفهوم الإبداع ؟ وما أهميته في المنظمات المعاصرة ؟
- 7 ما مفهوم السلوك الإداري الإبداعي ومعززاته ؟
- 7 ما الممارسات السلوكية الإبداعية لمديري المدارس ؟

- 7 ما درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري [ الانتماء التنظيمي - الإبداع في حل المشكلات - العمل كفريق واحد ]
- 7 ما درجة توافر معززات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام : في جوانب [ توفير المناخ التنظيمي . تعزيز الثقافة التنظيمية . تقبل التغيير . تقديم الحوافز للمبدعين . الإقبال على المخاطرة المحسوبة ] .
- 7 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأدراك مفهوم الإبداع الإداري تبعا للمتغيرات التالية:
- نـ المؤهل العلمي .
- نـ نوع الإعداد .
- نـ عدد الدورات التدريبية .
- نـ سنوات الخبرة .
- 7 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأبعاد معززات الإبداع الإداري تبعا للمتغيرات السابقة .
- 7 ما التصور المقترح للممارسات السلوكية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ؟

#### • أهمية الدراسة :

- 7 تتحدد أهمية الدراسة في الجوانب التالية :
- 7 أنها تلقي الضوء على واقع الإبداع في السلوك الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية ، مما يساهم في وضع الاستراتيجيات المناسبة للإدارة المدرسية .
- 7 أنها تؤدي إلى تغيير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية من ممارسات تقليدية روتينية إلى ممارسات مبدعة تحقق الجودة المطلوبة منها .
- 7 أنها تؤدي إلى تحويل المدرسة من منظمة إدارية تقليدية إلى منظمة مجتمعية تؤثر وتتأثر بما حولها .
- 7 أنها تعطي الفرصة إلى حد ما . للمسؤولين عن الإدارة المدرسية ومتخذي القرار للاستفادة من التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية وزيادة فعاليتها من خلال ممارسة الإبداع الإداري الذي يتناسب مع إيقاع العصر لتصبح المدرسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها والانتقال بالعملية التربوية والتعليمية إلى وضع أفضل .
- 7 سوف تساعد هذه الدراسة . بإذن الله تعالى . على فتح الباب أمام المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال السلوك الإداري الإبداعي .

#### • أهداف الدراسة :

- 7 تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :
- 7 دراسة الإبداع الإداري وأهميته ، والوقوف على مقوماته ، وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة .

- 7 تحديد ممارسات مديري المدارس للإبداع الإداري داخل المدرسة .
- 7 التعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس .
- 7 تقديم تصور مقترح يوضح الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة .
- 7 الاستفادة من نتائج الدراسة في إيجاد نظم العمل المناسبة التي تساعد في رفع مستوى السلوك الإداري للمديرين وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معا .

#### • حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الواقع الحالي للسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، وتحديد معززات ومعيقات ذلك السلوك ، ومن ثم وضع تصور لنموذج مقترح يؤدي إلى تفعيل الإبداع في السلوك الإداري لدى المديرين من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية تحقق الأهداف المتوخاة منها ، وتم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٦هـ - ١٤٢٧هـ .

#### • أهم مصطلحات الدراسة :

##### • الإبداع : Creativity

هذه الكلمة مشتقة من الفعل « بَدَعَ » وفي اللغة " بدع الشيء : أوجده على غير مثال " . ( اللجمي وآخرون ، ١٩٩٤م ، ص ٢٣٩ ) . ويقصد بالإبداع في هذه الدراسة : " قدرة الفرد على توليد عدد من الأفكار والحلول والبدائل المبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهه بحيث تخرج عن النطاق التقليدي وتتسم بالجدة والأصالة " .

##### • الإبداع الإداري : Administrative Creativity

ويقصد به : " إبداع جماعي مؤسسي ، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ( القريوتي ، ١٩٩٣م ، ص ٢٧٥ ) .

##### • السلوك : Behaviour

ويقصد به : الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني تجاه المواقف أو المشكلات التي تعترض حياته اليومية .

##### • السلوك الإداري : Administrative Behaviour

ويقصد به : «مجموع الممارسات السلوكية التي يقوم بها المدير خلال جميع الأنشطة الإدارية التي يؤديها أثناء قيامه بدوره الإداري داخل المدرسة أو خارجها»

##### • السلوك الإداري الإبداعي : Administrative Creativity Behaviour

يقصد به : السلوك الناتج عن التفاعل بين ( القدرة على إيجاد الأفكار والحلول والأساليب والبدائل المبتكرة ) و ( النشاطات والمهارات والممارسات الإدارية والفنية ) والذي يحاول المدير من خلاله مواجهة المشكلات والظروف المختلفة في

البيئة المدرسية والبيئة المحيطة بقصد زيادة فعالية المدرسة وتحقيق الأهداف المطلوبة في حدود الموارد المتاحة .

#### • الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحث : دراسة المعلم (١٤٢٣هـ) ودراسة القاسمي (٢٠٠٢م) والتي تناولت مهارات الإبداع الإداري كما يدرکها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، ودراسة أيوب (٢٠٠٠م) : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، ودراسة عسيري (١٤١٩هـ ، ١٤٢٠هـ) : مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، ودراسة عبد المجيد (٢٠٠٠م) : التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع ، ودراسة فقيه (١٤٢٠هـ) : تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ، ودراسة هيجان (١٩٩٩م) : معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، ودراسة الحقباني (١٤١٨هـ) : اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، ودراسة جحلان (١٤١٨هـ) : اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين : دراسة ميدانية على المنظمات في جدة ، ودراسة عساف (١٩٩٥م) : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، ودراسة زهو واولدهام Zhou Jing & Oldham Greg R. (٢٠٠١م) : تدعيم الأداء الإبداعي - تأثير كل من استراتيجيات التقييم المتوقعة والشخصية الإبداعية { ، ودراسة زهو واولدهام Zhou Jing & Oldham Greg R. (٢٠٠١م) : تدعيم الأداء الإبداعي - تأثير كل من استراتيجيات التقييم المتوقعة والشخصية الإبداعية ، ودراسة مافادزين Mcfadzean (١٩٩٨م) : حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات ، ودراسة دو النكير وبرونو فارييا - De Alencar Eunice M.L Soriano & Bruno Faria Maria De Fatima (١٩٩٧م) : خصائص البيئة التنظيمية التي تحفز وتعيق الإبداع ، ودراسة اراد وهاتسون وشنايدر Arad Sharon , Hanson Mary & Ann Schneider Robert J. (١٩٩٧م) : إطار عمل لدراسة العلاقات بين الخصائص التنظيمية والإبداع التنظيمي { ، ودراسة اما بيلى واخرون Amabile & Others (١٩٩٦م) : تقييم البيئة الإبداعية للعمل ودراسة سكوت راندل Scott Randall K. (١٩٩٥م) بعنوان : الموظفون المبدعون - تحدي للمديرين ودراسة كينج ستيفن King Stephen (١٩٩٥م) : إدارة الإبداع والتعلم .

وقد لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في السعي للتعرف على مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ، وتحديد مفهوم الإبداع ومراحله ، وكيفية تنميته في المجال الإداري ، والتعرف على مراحل الإبداع الإداري وأهمية تفعيل الإبداع في المؤسسات التربوية .

وقد أفادت الباحث في تحديد بعض معيقات الإبداع ، وتحديد العلاقة بين المهارات الإبداعية وتطوير الأداء المدرسي ، وتحديد بعض أساليب تنمية الإبداع الإداري ، وتحديد المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري ، كما أفادت الباحث في التعرف على أهمية العلاقة بين الإدارة والسلطة العليا ، والتعرف على معززات الإبداع ، وتحديد الممارسات الإدارية الإبداعية ، بالإضافة إلى تحديد سمات المبدعين ، والمناخ التنظيمي المحفز للإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة .

#### • منهجية الدراسة :

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها ، وبعد الاطلاع على أدبيات الإبداع الإداري والدراسات السابقة التي تتمثل في الإبداع في المنظمات المعاصرة من حيث : مفهوم الإبداع ومستوياته ومحدداته ، ونظريات الإبداع والتفكير الإبداعي وسمات المبدعين، ثم عرض أهم أساليب تنمية القدرات الإبداعية، أدبيات السلوك الإداري الإبداعي من حيث : مفهوم السلوك الإداري وأهميته ونظرياته ومحدداته ، ثم تعرض لمفهوم السلوك الإداري الإبداعي ومراحله ، ومهارات الإداري المبدع ، وأخيرا ومعززات السلوك الإداري الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه ، ومفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها وأنماطها ، ومسؤوليات مدير المدرسة ومهاراته ، وواجبات مديري المدارس في مراحل التعليم العام . وجد الباحث أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها .

#### • أسئلة الدراسة وفروضها :

**السؤال الأول :** ما درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري [الانتماء التنظيمي . الإبداع في حل المشكلات . العمل كفريق واحداً .

**السؤال الثاني :** ما درجة توافر معززات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام : لتوفير المناخ التنظيمي -تعزيز الثقافة التنظيمية . تقبل التغيير . تقديم الحوافز للمبدعين . الإقبال على المخاطرة المحسوبة .

**الفرض الأول :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة لإدراك مفهوم الإبداع الإداري تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي . نوع الإعداد . عدد الدورات التدريبية عدد سنوات الخبرة .

**الفرض الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة لأبعاد معززات الإبداع الإداري تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي . نوع الإعداد . عدد الدورات التدريبية . عدد سنوات الخبرة .

نظراً لعدم حصول الباحث على أداة تقيس الإبداع الإداري ، قام الباحث بتصميم استبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بموضوع الدراسة ، حيث أنها تمكن الباحث من الوقوف على حقائق الأساليب القائمة بالفعل ، وقد قام الباحث بإعدادها بحيث تحقق الإجابة على الأسئلة والفروض السابقة ، اشتملت

الاستبانة على صفحة الغلاف ، ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة ، وأهم أهدافها ، وقسمت الاستبانة إلى جزأين أساسيين :

**الجزء الأول :** اشتمل على البيانات الأساسية كالاسم ومكان العمل (اختياري) ، واشتمل على عبارات تتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة ، وقد طلب من أفراد الدراسة ذكر:

7 المؤهل العلمي الذي يحمله.

7 عدد الدورات التي التحق بها في مجال الإدارة المدرسية.

7 الإعداد التربوية (كلية تربوية - كلية غير تربوية).

وقد صممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الاختيار من متعدد.

**الجزء الثاني :** ويشتمل على (عبارات) الاستبانة ، وعددها (٦٤) عبارة موزعة على محاور الدراسة على النحو التالي:

• **المحور الأول : إدراك مديري مدارس التعليم العام لأبعاد الإبداع الإداري :**

وقد اشتمل على (٢٤) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد للمحور كما يلي: [الانتماء التنظيمي - الإبداع في حل المشكلات - العمل كفريق واحد ]

• **المحور الثاني : الممارسات الإدارية المعززة للإبداع :**

وقد اشتمل على (٤٠) عبارة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد للمحور كما يلي: [توفير المناخ التنظيمي - تعزيز الثقافة التنظيمية - تقبل التغيير - تقديم الحوافز للمبدعين - الإقبال على المخاطرة المحسوبة ]

وقد استخدم الباحث المقياس الثلاثي لتحديد درجة الإدراك والممارسة بحيث يعطي الدرجة (٣) للاستجابة دائماً والدرجة (٢) أحيانا والدرجة (١) للاستجابة نادرا ، وذلك للعبارات الإيجابية ، وتعكس هذه الدرجات في حالة العبارات السلبية ، وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الممارسة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) درجة إلى (١.٦٧) درجة تكون الاستجابة نادرا. وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (١.٦٧) درجة إلى (٢.٣٤) درجة تكون الاستجابة أحيانا. وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (٢.٣٤) درجة إلى (٣) درجة تكون الاستجابة دائما.

• **صدق وثبات أداة الدراسة :**

الصدق الظاهري (آراء المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة ، عددهم (١٥) أستاذا من المختصين في مجال التخصص بغرض تحكيم الاستبانة ، وتم أخذ آراء الأساتذة حول مدى مناسبة العبارة للمجال الذي صنفت فيه ، مع اقتراح المجال المناسب في حالة عدم مناسبة العبارة. كذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارة مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك. وقد اعتبرت نسبة (٨٠٪) من آراء الأساتذة معيارا للحكم على صلاحية العبارة.

وقد تم أخذ جميع ملاحظات الأساتذة في الاعتبار، وعلى ذلك أصبح الاستبانة يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق الأساتذة.

• **ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة، ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

• **حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:**

جدول رقم (٩): حساب الثبات للمقياس بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	البعد الإداري	قيمة ألفا كرونباخ
الإداري (الإبداع الأول)	الانتماء التنظيمي	٠.٩١
	الإبداع في حل المشكلات	٠.٨٨
	العمل كفريق واحد	٠.٨٥
	الدرجة الكلية	٠.٨٩
تعزيز الثاني (ممارسات تعزيز الإبداع)	توفير المناخ التنظيمي	٠.٨٧
	تعزيز الثقافة التنظيمية	٠.٩٢
	تقبل التغيير	٠.٨٩
	تقديم الحوافز للمبدعين	٠.٩١
	الإقبال على المخاطرة المحسوبة	٠.٨٤
	الدرجة الكلية	٠.٩

من جدول رقم (٩) وجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمقياس ومحاوره المختلفة وكذلك الأبعاد داخل كل محور مرتفعة وتراوحت من ٠.٨٤ إلى ٠.٩٢ وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

• **حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي:**

جدول رقم (١٠): حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

المحور	الأول	الثاني	الدرجة الكلية
الأول	١		
الثاني	٠.٨٩	١	
الدرجة الكلية	٠.٩١	٠.٨٧	١

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية وتراوحت من ٠.٨٧ إلى ٠.٩١ مما يؤكد ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد على النتائج.

• رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 7 للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:  
 7 التكرارات (ك) والنسب المئوية (%). والمتوسط الحسابي لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).  
 7 تحليل التباين الأحادي (Anova) في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة.  
 7 معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات.  
 7 اختبار (ت) T-Test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

• مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة حيث يبلغ عدد المدارس -حين قيام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية (٦١١) مدرسة ، موزعة على النحو التالي:

المجموع	نوع المدرسة			المراكز
	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
١١١	٢٧	٣٤	٥٠	مركز الشمال
١٢١	٢٤	٣٧	٦٠	مركز الجنوب
١٦٠	٣٧	٤٥	٧٨٥	مركز الشرق
١١٢	٣٠	٣٣	٤٩	مركز الوسط
١٠٧	١٩	٣٥	٥٣	مركز الصفا
٦١١	١٣٧	١٨٤	٢٩٠	المجموع الكلي

• عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة اكتفى الباحث بعينة عشوائية مقدارها (٣٢٤) مديرا ، بنسبة (٥٣%) من مجتمع الدراسة.

• أهم نتائج الدراسة:

أولا : إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري (الانتماء التنظيمي. الإبداع في حل المشكلات. العمل كفريق واحد).  
 أثبتت نتائج الدراسة أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري (متوسطة) حيث كان المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور (٢.١٢) ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عسيري ، ١٤٢٠هـ) التي أثبتت أن سمات الإبداع تتوفر لدى المديرين بنسبة (٦٤%) ، ودراسة (الحقباني ، ١٤١٨هـ) التي أثبتت أن مستوى الإبداع في المملكة متوسط ، وهذه النتائج تؤكد ضرورة وضع تصورات لتفعيل الإبداع في جميع المنظمات المجتمعية عامة ، ومدارس التعليم العام خاصة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها ، ورسم خطوات تفعيلها.

وقد لاحظ الباحث وجود مؤشرات إيجابية في ممارسات مديري المدارس تجاه بعض أبعاد هذا المحور ، فهم يعتقدون أن الانتماء التنظيمي يدفع العاملين نحو إنجاز الأعمال في أوقات قياسية ، مما يشير إلى إدارتهم للوقت بطريقة مبدعة ويفضلون إنجاز الأعمال بشكل جماعي ، مما يشير إلى إدراكهم لأهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز الأعمال ، ويدركون أن السرعة في حل المشكلات تمنع من تراكمها ، ويعتقدون أن العمل كفريق واحد يساعد على سرعة إنجاز الأعمال ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زهو وأولدهام Zhou Jing & Oldham Greg R. ، ٢٠٠١م) ، التي أثبتت أنه كلما كان الأفراد أكثر إبداعا ، ينعكس ذلك على تنمية أدائهم في العمل ، ويتفق أيضا مع دراسة (المعلم ، ١٤٢٣هـ) التي أثبتت أن المهارات الإبداعية تؤثر على الإبداع.

ولاحظ الباحث في الاتجاه المقابل وجود مؤشرات سلبية في ممارسات مديري المدارس تجاه أبعاد هذا المحور ، حيث أنهم: يفضلون العلاقات الجدية والرسمية في العمل ، وليس لديهم اتجاه موجب نحو التغيير والتطوير ، ويصرون على مواجهة مشكلات العمل بالطرق التقليدية ، ولا يرغبون في إشراك العاملين في وضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل ، ولا يميلون إلى تقبل آراء الآخرين ويفضلون الانفراد في حل مشكلات العمل اعتمادا على مهاراتهم وخبراتهم السابقة ، ويميلون نحو تقسيم الأعمال على العاملين ، ولا يشجعون فكرة العمل كفريق واحد ، ويفضلون أن تكون علاقاتهم مع العاملين في حدود العمل ، وليس لديهم ميل للعمل بروح الفريق ، ويرفضون مناقشة الأفكار الجديدة مع العاملين.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أيوب ، ٢٠٠٠) التي أثبتت وجود معوقات تحول دون تشكيل الفعل المبدع ، مما يعيق العاملين ويحد من إبداعاتهم ، وهذه النتائج تدل على نمط تسلطي في الإدارة المدرسية ، ويعكس حاجة المديرين للتفكير بطريقة مبدعة ، وهذا ما توصلت إليه دراسة (كينج ستيفن King Stephen ، ١٩٩٥م) ، ويشير إلى خطورة الروتينية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري ويعكس الحاجة لحفز المديرين على إيجاد أنماط مبتكرة لتطوير مدارسهم ، والحاجة لابتكار أساليب جديدة لتدريب المديرين على طرق الاتصال المبدعة مع العاملين بعيدا عن الموروثات المجتمعية التي تعيق الإبداع.

**ثانياً : توافر معززات الإبداع الإداري (توفير المناخ التنظيمي - تعزيز الثقافة التنظيمية - تقبل التغيير - تقديم الحوافز للمبدعين - الإقبال على المخاطرة المحسوبة) لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.**

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة (متوسطة) حيث كان المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور (٢،٢٩) ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد المجيد ، ٢٠٠٠م) التي أثبتت وجود معوقات تحول دون تشكيل العقل المبدع.

وقد لاحظ الباحث وجود مؤشرات إيجابية في ممارسات مديري المدارس تجاه بعض أبعاد هذا المحور ، فهم يعملون على توفير المناخ التنظيمي المحفز لإنجاز الأعمال ، ويسعون إلى تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين عن طريق البرامج والدورات التدريبية ، ويحرصون على تشجيع المبدعين والثناء عليهم ، ولاحظ الباحث في الاتجاه المقابل وجود مؤشرات سلبية في ممارسات مديري المدارس تجاه أبعاد هذا المحور ، حيث أن غالبية أفراد عينة الدراسة:

- 7 يميلون نحو الانضراد باتخاذ قرارات العمل ، مما يحول دون توفر المناخ التنظيمي المحفز للإبداع.
- 7 ليس لديهم ميل لتكوين علاقات معززة للإبداع.
- 7 يميلون نحو تجاهل آراء التنظيم عند الإقدام على تطوير مدارسهم ، مما يدفع تجاه مناخ تنظيمي سلبي يعيق الإبداع.
- 7 يرفضون تفويض السلطة أو الصلاحيات للآخرين.
- 7 يحاولون فرض آرائهم على الآخرين ، وهذا يعبر عن نهج تسلطي يعيق الثقافة التنظيمية ، ويحد من إبداع أفكار جديدة.
- 7 ليس لديهم ميل نحو العمل الجماعي ، ويفضلون تكليف العاملين بأعمال محددة.
- 7 ليس لديهم الجرأة على إجراء التطور لمدارسهم دون الجوع للإدارة التعليمية وهذا يعكس عدم إقبالهم على المخاطرة المحسوبة.
- 7 لا يميلون لتطوير علاقات العمل ، ويكتفون بالعلاقات الرسمية في حدود العمل.
- 7 يرفضون مناقشة الأفكار المبدعة ، ويكتفون بالنهج الروتيني لسير العمل.
- 7 يقدمون الحوافز المعنوية للمبدعين في حدود ضيقة ، مما يعكس الحاجة إلى توعية المديرين حول أهمية الحوافز ، والأساليب الفعالة لتقديمها.
- 7 ليس لديهم القدرة على ابتكار طرق جديدة لدعم وتحفيز المبدعين ولايكافئون المتميزين إلا بعد الرجوع للإدارة التعليمية.
- 7 ليس لديهم ميل نحو تطوير أساليب تقديم الحوافز للمبدعين.
- 7 يميلون إلى محاسبة المخطئين بهدف عدم تكرار الخطأ.
- 7 يميلون إلى محاسبة المخطئين بهدف عدم تكرار الخطأ.
- 7 يشركون الإدارة التعليمية في معاقبة المخطئ حتى يكون عبرة لغيره.
- 7 ليس لديهم ميل نحو قبول الأفكار المبدعة حول تنمية وتطوير المدرسة إلا بعد إخطار الإدارة التعليمية.

ومما سبق يتضح أن المؤشرات الإيجابية تعكس رغبة المديرين الحقيقية تجاه الإدارة المبدعة ، ولكن المؤشرات السلبية تعكس عدم توفر الوعي الكافي لأبعاد الإبداع الإداري ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مكافادزين Mcfadzean ١٩٩٨م) التي أثبتت الحاجة لتعليم المديرين على كيفية تحسين المناخ الإبداعي وطرق وأساليب تنميته.

ثالثاً : الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي – الإعداد التربوي – الدورات التدريبية . سنوات الخبرة).

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي – ١ لإعداد التربوي . الدورات التدريبية . سنوات الخبرة) ، وذلك على النحو التالي: بالنسبة للمحور الأول : إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظه جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري (الانتماء التنظيمي - الإبداع في حل المشكلات - العمل كفريق واحد).

#### • المؤهل العلمي:

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح حملة الدكتوراه ، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى ما يضيفه المؤهل العلمي (الدكتوراه) في إدراك عينة الدراسة للانتماء التنظيمي لديهم وإحساسهم بقيمة العمل الذي يقدمونه.

#### • الإعداد التربوي:

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح ذوي الإعداد التربوي ، وهذا يؤكد أهمية المناهج التربوية ، ودورها في تعزيز الإبداع ، مما يشير إلى الحاجة لتطوير المناهج التربوية في مراحل التعليم الجامعي.

#### • الدورات التدريبية:

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح الفئة التي لديها دورات ، مما يؤكد على أهمية تكثيف الدورات التدريبية للمديرين ، وخاصة الذين لم يتلقوا أي دورات سابقة ، مما يؤكد أن الدورات التدريبية تسهم في تعزيز العمل الجماعي وتطويره ، مما يؤكد على ضرورة تطوير البرامج في الدورات التدريبية من أجل تعزيز الإبداع الإداري.

#### • سنوات الخبرة:

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح فئة من ١٠ سنوات فأقل ، مما يشير إلى حاجة المديرين ذوي الخبرة الطويلة إلى دورات تدريبية جديدة تتناسب مع معطيات التطور الحالي ، مما يؤكد على حاجة المديرين ذوي الخبرة الطويلة إلى دورات تدريبية جديدة تتناسب مع معطيات التطور الحالي ، مما يدل على أن سنوات الخبرة إذا زادت عن عشرة سنوات لا تضيف جديداً للإبداع الإداري ، أو أن المديرين في حاجة إلى تحفيز مهاراتهم الإبداعية بصفة مستمرة.

ونتائج هذا المحور تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (همام ، ١٩٩٣م) التي أثبتت أثر المحددات الشخصية على أداء المديرين ، حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى للمحددات.

بالنسبة للمحور الثاني : الممارسات الإدارية المعززة للإبداع (توفير المناخ التنظيمي . تعزيز الثقافة التنظيمية . تقبل التغيير . تقديم الحوافز للمبدعين - الإقبال على المخاطرة المحسوبة .

#### • المؤهل العلمي :

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح حملة الدكتوراه ، وهذا يدل على أن الحاصلين على المؤهل العالي (الدكتوراه) أكثر حرصاً على توفير المناخ التنظيمي لإدارة الوقت في المنظمة التي يعملون بها ، أكثر حرصاً على توفير المناخ التنظيمي الداعم لعلاقاتهم مع العاملين في المنظمة التي يعملون بها ، وقد يرجع ذلك لعدم وضوح المفهوم لديهم ، مما يطلب معه تعزيز هذا المفهوم في المناهج التربوية وابتكار أساليب جديدة لتنميته ، وربما يعود ذلك للموروثات المجتمعية لدى أفراد العينة ، مما يؤكد الحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية التي تدعم هذا الاتجاه ، مما يشير إلى أن المؤهلات العليا (الماجستير .الدكتوراه) تتقارب في درجة الوعي بأبعاد تقديم الحوافز ، مما يعكس تأثير المؤهل (الدكتوراه) ، حيث يجعل الأفراد أكثر جرأة على الإقدام نحو الأفكار المبدعة .

#### • الإعداد التربوي :

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح فئة الإعداد التربوي ، مما يشير إلى دور الإعداد التربوي في تدعيم المناخ التنظيمي المبدع ، وهذا يشير إلى عدم تأثير الثقافة التنظيمية بالإعداد التربوي ، مما يشير إلى الحاجة لتطوير البرامج التربوية ، ودعمها بمناهج تعزز الثقافة التنظيمية ، مما يشير إلى تأثير هذا الإعداد التربوي للمديرين ويؤكد أهمية البرامج التربوية في دعم الإبداع الإداري ، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير المناهج الداعمة لهذا المحور .

#### • الدورات التدريبية :

أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح فئة من ١٠ سنوات فأقل ، وهذا يشير إلى ضعف تأثير الخبرة في هذا المحور ، مما يؤكد الحاجة إلى إعداد دورات تدريبية مكثفة للمديرين وتطوير برامج تلك الدورات وفق معطيات التطور العالمي ، وتطوير برامج الإبداع الإداري ، وهذا يشير إلى ضعف تأثير الخبرة في هذا البعد . ونتائج هذا المحور تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (امابيلي وآخرون Amabile & Others ١٩٩٦م) التي أثبتت أن المتغيرات الشخصية تنعكس على بيئة العمل ، مما يؤدي إلى وجود فروق في مستوى القدرة على الإبداع .

#### • التصور المقترح :

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة بإطارها النظري والميداني ، التي أثبتت أهمية الدور الذي يؤديه الإبداع في تفعيل الإدارة المدرسية وما يعكسه من آثار إيجابية على أداء جميع العاملين بالمؤسسات التربوية

وحاجة المديرين إلى أساليب مبدعة تسهم في تطوير مدارسهم ، والحاجة الملحة إلى مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة بأساليب وممارسات جديدة ومبدعة فقد رأى الباحث وضع تصور مقترح للممارسات الإدارية الإبداعية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، وسوف يعرض الباحث منطلقات التصور المقترح وملامحه وآليات تنفيذه ، وذلك على النحو التالي:

#### • منطلقات التصور المقترح :

- ومن المنطلقات التي تم وضع التصور المقترح في ضوءها ، ما يلي:
- 7 أن يعمل التصور المقترح على إيجاد إدارة مدرسية واعية ومدرسة للمتغيرات المحلية والعالمية ، ودفعها نحو التكيف مع تلك المتغيرات والتعامل معها بل ومواجهتها.
  - 7 أن يكون بإمكان التصور المقترح تحويل الأفكار النظرية التي تم عرضها في هذه الدراسة ، حول الإبداع الإداري وكيفية تفعيله لتحقيق إدارة مدرسية فعالة ، إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع.
  - 7 التأكيد من خلال التصور المقترح على أهمية ممارسة إدارة المدرسة للإبداع الإداري ، من أجل تطوير المدرسة وتجديدها وتغييرها نحو الأفضل.
  - 7 التأكيد من خلال التصور المقترح على أهمية قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعي لتحقيقها ، واعتبارها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة المدرسة متميزة.
  - 7 أن يعمل التصور المقترح على بناء أجيال مبدعة تساهم في رفعة الوطن من خلال الإبداعات المتميزة ، وفي حدود شريعتنا الغراء ، بما يتلاءم مع عاداتنا وتقاليدنا السامية.

#### • نموذج التصور المقترح :

- اعتمد الباحث ثلاثة محاور أساسية في بناء التصور ، وتتمثل في الآتي:
- 7 المنطلقات : وهي بمثابة الأهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها.
  - 7 المهام : وهي عبارة عن الإجراءات العملية المقترحة التي تؤدي إلى تفعيل أداء المديرين الإبداعي.
  - 7 الممارسات : وهي تمثل الممارسات الإبداعية ، والتي يتوقع حدوثها من المديرين أثناء تأدية مهام الإدارية.

#### • التوصيات والمقترحات :

- 7 أن تعطي الإدارة التعليمية قدراً من المرونة واللامركزية ، مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس ، من أجل تقديم ممارسات مبدعة تساهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.
- 7 ضرورة الاستعانة بأساتذة الجامعات والمختصين في الإدارة والتخطيط التربوي لتصميم ووضع البرامج والدورات التدريبية الخاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة ، وتفعيل الإبداع الإداري بصورة عملية إجرائية.

شكل رقم (٦): تصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري بمدارس التعليم العامة بمحافظة جدة



ابتكار الإستراتيجية المناسبة لحفز الأفراد على الإبداع ، وفق المعطيات الداخلية والخارجية.

7 توفير المناخ المناسب لاحتضان معززات الإبداع وتطوير مقوماته.  
7 وضع مقررات دراسية لطلاب التعليم الجامعي ، بحيث توضح الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة التربوية ، وكيفية تفعيلها وممارستها بأساليب جديدة ومبدعة ، وتسهم في إعدادهم وتأهيلهم إداريا ، إلى جانب إعدادهم الأكاديمي والتربوي والثقافي.

### • المراجع :

- (١) أحمد ، إبراهيم أحمد ، (٢٠٠٠م) : "القصور الإداري في المدارس" ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- (٢) أحمد ، إيمان زغلول راغب (١٩٩٨م) . "دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي في مصر". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس.
- (٣) أيوب ، ناديا حبيب . (٢٠٠٠م) : "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية". من مجلة (الإدارة العامة) المجلد (٤٠) ، العدد الأول ، الرياض ، معهد الإدارة العامة.
- (٤) جحلان ، نور سالم . (١٤١٨هـ) : "أثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين : دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة.
- (٥) الحقباني ، تركي عبد الرحمن ، (١٤١٨) : "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، الرياض.
- (٦) الحقييل ، سليمان عبد الرحمن . (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) . "الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية". ط٦ ، الرياض ، دار الشبل.
- (٧) حمور ، مير غني ، (١٩٨٣م) . "اجتماع خبراء في إدارة التغيير والإبداع" (خلاصة مداوات ومناقشات الاجتماع) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان.
- (٨) الدهان ، أميمة . (١٩٩٢م) . "نظريات منظمات الأعمال" . عمان : الناشر ، المؤلف ط١.
- (٩) السلمي ، علي . (١٩٨٨م) : "السلوك التنظيمي" . القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١٠) السلمي ، علي . (١٩٩٨م) : "تطوير أداء وتجديد المنظمات" . دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة.
- (١١) شحاته ، عبد المنعم يس موسى . (١٩٩٧م) : "المشكلات الإدارية التي تواجه مديري التعليم الثانوي ووسائل التغلب عليها" . معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة.
- (١٢) عبد المجيد ، أميرة عبد السلام . (٢٠٠٠م) . "التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع" . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - كفر الشيخ ، جامعة طنطا.
- (١٣) عساف ، صالح حمد ، (١٩٨٨م) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية الرياض ، شركة العبيكان للطباعة والنشر.

- (١٤) عساف ، عبد المعطي ، (١٤٢٠هـ/١٩٩٩م) : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان- الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- (١٥) عساف ، محمود ، (١٩٧٩م) : أصول الإدارة ، القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر.
- (١٦) عساف ، عبد المعطي ، (سبتمبر ١٩٩٥م) : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، من مجلة (الإداري) ، لسنة (١٧) ، العدد ٦٢ ، مسقط ، معهد الإدارة العامة.
- (١٧) فقيه ، سناء محمد . (١٤٢٠هـ) . تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- (١٨) فهمي ، محمد ومحمود ، حسن (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- (١٩) قاسم ، محمد فتحي محمود . (٢٠٠١م) . التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التحديثات التربوية الحديثة . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس.
- (٢٠) القاسمي ، أميمة بنت عبد العزيز . (في الفترة من ٢٨ - ٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م) . "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 للتنمية الإدارية ، بيروت ، جامعة الدول العربية.
- (٢١) القريوتي ، محمد قاسم ، (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية الأردنية ، عمان ، مطبعة بنك البتراء.
- (٢٢) القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣م) : "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ، ط٢ ، عمان ، مؤسسة دار الأرقم.
- (٢٣) اللجمي ، أديب وآخرون ، (١٩٩٤م) : "المحيط معجم اللغة العربي" . المجلد الأول ط٢ ، بيروت . امبريميتو.
- (٢٤) المعلم ، طه عبد القادر . (١٤٢٣هـ) . "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- (٢٥) منصور ، محمد حامد . (١٣٩٩هـ) : "الإدارة المدرسية كقيادة تربوية" . مجلة التوثيق العربي ، العدد ١٧ ، ١٨ ، القاهرة ، ص ٦٠ - ٧١.
- (٢٦) النبوي ، أمين . (في الفترة من ٢١ - ٢٣ يناير ١٩٩٥م) . "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية" . من بحوث المؤتمر السنوي الثالث : إرادة التغيير وإدارته في الوطن العربي - الجزء الثاني ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، بالاشتراك مع كلية التربية - جامعة عين شمس.
- (٢٧) هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد محمد . (١٩٩٩م) : "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" ، من مجلة (الإدارة العامة) ، المجلد ٣٩ ، العدد الأول ، الرياض ، معهد الإدارة العامة.

- 28) Amabil, Teresa and others. (1996) " Assessing the work environment for creativity" Academy of management Journal, Volume 39, Number 5, ABI/INF from, P.P 1154-1184.
- 29) Arad, Sharon and Hanson, Mary Ann and Schneider, Robert J. : "A Frame work for the study of relationships between Organizational Innovation " , In ( the Journal of Creative Behavior ) , Vol. (31) , No. (4), Fourth Quarter ,2001.
- 30) Mcfadzean, Elspeth. (1998) "Enhancing Creative thinking within organization"- Management Decision, Volume 36, Number 5, MCB UNIVERSITY press, London , P.P 309-315.
- 31) Scott , Randall K. : "Creative Employees : A challenge to Managers " , In (the Journal of Creative Behavior), Vol. (29), No. (1), First Quarter, 1995.
- 32) Zhou , Jing and Oldham , Greg R. : "Enhancing Creative Performance : Effect of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality", In (the Journal of Creative Behavior) , Vol. (35) , No. (3), Third Quarter, 2001.

\*\*\*\*\*