

## البحث الأول:

” دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ”

### إعداد :

د/ أحمد إبراهيم عبد العليم إبراهيم      د / أشرف محمود أحمد محمود  
قسم العلوم التربوية كلية التربية جامعة الطائف

## ” دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ”

د / أحمد إبراهيم عبد العليم إبراهيم د / أشرف محمود أحمد محمود

### • المقدمة :

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والانفجار المعرفي المستمر الذي يعتبر من أبرز سماته التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية ، وضمان الجودة والاعتماد مما أحدث تطورات كبيرة وتغيرات سريعة في وسائل وأساليب الإنتاج وفي مفهوم ومستوى المهارة الذي يتطلب نوعيات من القوى العاملة المؤهلة، مما أدى إلى زيادة الاحتياج إلى المدعين ويشهد العالم اليوم بعض المتغيرات العصرية والمتمثلة في العولمة، والثورة المعلوماتية والتطور البحثي والدعوة إلى ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتنامي الفرص المختلفة التي تتوافر لمن يمتلك المهارات والقدرات الإبداعية، ويمكن استثمارها بشكل يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع وتعد المدرسة إحدى المصادر التي تكتشف العقول المبدعة، وتبرز ما يتميزون به من المواهب والمهارات وتقدم الرعاية اللازمة لهم وتوجههم لخدمة الوطن في العديد من المجالات.

وفي ظل تداعيات النظام العالمي الجديد وتسارع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة والاتجاه إلى اقتصاد السوق الحر وتزايد نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات وتحرير التجارة العالمية وسيطرة ثقافة العولمة ونمو صناعات جديدة واعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج ، أصبح لزاماً أن يشهد التعليم اهتماماً عالمياً ليكون مستعداً لمواجهة تلك التحولات وغيرها ذات العوائد غير المتوقعة على الصعيد العالمي والقومي والمحلي ، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات، والتي لا بديل للمدارس السعودية سوى قبولها ، وتبنى أدوار ووظائف جديدة تركز على مجموعة من الإجراءات والمعايير والممارسات الجيدة التي تضمن جودتها وتحسن إنتاجها من أجل مواجهة النظم العالمية الجديدة والصمود في سوق المنافسة العالمي .

ويمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المؤسسة وبقائها في ظل المتغيرات المعاصرة فهو يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ، مما يعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ( Colwell,2003: ٩ )

ومدير المدرسة الفعال لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة، بل لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية، بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال استثماره للطاقات الكامنة في الأفراد وحفز قدرات العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة هي المحركات الأساسية التي تدار بها العملية التعليمية. (أحمد عبد الفتاح ، ٢٠٠١ : ٥)

ولا مرآء أن دور مدير المدرسة قد تغير من منفذ للأعمال الروتينية إلى قائد وموجه وميسر للمهام الإدارية والتربوية، ويعمل في الإشراف التربوي والتدريبي وإعادة التأهيل والاستثمار في مهارات العاملين وقدراتهم العقلية والجسمية وتشجيعهم على الإبداع في العمل بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة من المدرسة.

ولهذا يعتمد النجاح في العمل على نوعية الشخصيات المشاركة إضافة إلى نوعية القيادات التربوية في المدرسة، والتي من أهم أدوارها توفير المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع، وذلك بتوفير الاحتياجات للعاملين مع الحفاظ على أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية. (سليم بطرس، زيد منير، ٢٠٠٦: ١٨٤)

فيؤكد سكوتش Sochs (٢٠٠٠: ١٠٣) أن إبداع العاملين يساعد في التخلص من أنماط السلوك المعتاد، ويزيد من كفاءتهم وقدراتهم الشخصية، مما يمكنهم من تقديم أفضل البدائل المطروحة لأكثر المشكلات صعوبة.

ففي ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة التي يشهدها العالم، أصبح لا مجال السكون إلى مسلمات الواقع، فإذا كان الإبداع والاهتمام بالبدعين مهما لدى المجتمعات المتقدمة، فإنه قد تزداد أهمته في الدول النامية بسبب حاجتها الماسة إليه.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين أصبح لزاماً على كافة المؤسسات المختلفة أن تتوافق أوضاعها مع الحياة العصرية، التي تتطلبها العولمة والثورة المعلوماتية، وضمان الجودة والاعتماد، وعلى ذلك أصبح الإبداع الإداري هدفاً واحتياجاً حقيقياً لنمو المجتمع وقدرات أفراد وحسن استخدام موارده، ولقد أكدت الدراسات السابقة على الحاجة الملحة للإبداع الإداري في العالم الجديد لعدة أسباب:

- ✓ قوة وشراسة المنافسة بين الأفراد والمؤسسات في المجتمعات والأمم.
- ✓ الأطروحات المستمرة لحاجات ورغبات وأشياء جديدة في ظل عالم يتمتع بالاكشافات اليومية.
- ✓ التسابق المحموم على المستقبل نحو (تحقيق السبق - الانفراد - الريادة).
- ✓ الصراع والتحدي لم يعد خياراً بل واقعاً مفروضاً.
- ✓ تغير مفهوم الاستقرار الذي يبحث عنه الإنسان والمجتمع والأمة، فالاستقرار أصبح يعني سبيلاً متدفقاً من الابتكارات تضمن التكافؤ والبقاء كطريق في المعادلة ولا تتعرض للخروج من معادلة القوى إلى التبعية والانقياد. (إبراهيم الديب، ٢٠٠٥: ٩٨)
- ✓ ما تعانيه المؤسسات من بيروقراطية وروتين إداري. (رفعت الفاعوري، ٢٠٠٥: ٣)
- ✓ إن الأسلوب الذي يستخدم اليوم قد لا يصلح للغد.
- ✓ سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي وعلوم الحاسب والاتصالات.
- ✓ قناعة القيادات الواعية في أن القوة والتقدم والسبق لا يعتمد على عدد السكان وغزارة الموارد الطبيعية بل على عدد مبدعي الدولة والأمة وما ينتجه المبدعون في ميادين الحياة المختلفة.
- ✓ فشل الأساليب التقليدية في حل كثير من المشكلات. (كاظم عبد نور، ٢٠٠٥: ٢٧٥)

وعلى هذا الأساس أصبح على مدير المدرسة دوراً مهماً في تنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية لدى كل العاملين معه في مجال العملية التعليمية لمسايرة التطورات المعاصرة والتكيف الصحيح مع تلك المتغيرات.

ويشهد التعليم في المملكة العربية السعودية نقلة نوعية وكمية هائلة بقصد بناء مجتمع المعرفة ومسايرة الاتجاهات العالمية الحديثة في التربية والتعليم، ولذا يأتي الاهتمام بالعاملين في المدارس ورعايتهم من أبرز الاستراتيجيات التربوية المستخدمة في استثمار ما تمتلكه هذه الفئة من سمات وقدرات وتوجيهها للدفع بالأمة إلى مواطن الريادة؛ ولذا كان البحث دراسة دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء الاتجاهات العالمية.

#### • مشكلة البحث :

تواجه المدرسة تحديات متعددة ومتغيرات متنوعة في عالم سريع التغير ولعل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية ، والعولمة ، والدعوة إلى الاعتماد الأكاديمي اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة ومعاونيه، فهناك متغيرات في كافة مجالات الحياة تتلشى فيها الحدود وتحول عمل الأفراد في المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمرين سعياً وراء الأخذ بالجديد، حيث إن هناك قفزة معلوماتية وعصر الالكترونيات والاندماج للاقتصاد العالمي وما يرافقه من تعاون وتحالف ومعاهدات ، والتنافس بين المخرجات التعليمية لما لها أثرها الكبير على جوانب التربية والتعليم ومخرجاتها لسوق العمل المحلي والعالمي.

وتعد الإدارة المدرسية الوحدة التنفيذية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتقويم والإشراف المباشر على سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، والتي يقوم على رأسها مدير المدرسة، والتي بناء على أدوارهم يتوقف بلوغ الأهداف المرسومة.(سليمان الحقييل، ٢٠٠٣: ٣٩)

ويشكل البحوث في تنمية الإبداع لدى العاملين في الإدارة المدرسية ضرورة سعياً وراء مستقبل أفضل ومحاولة للتنبؤ بما ينتظر الفرد من أحداث وما يتعلق بذلك الغد من آمال وتوقعات، لذلك ازدادت الحاجة في الوقت الحاضر إلى معرفة الكثير عن القدرة الإبداعية، وقامت العديد من الدراسات بتناول الإبداع والقدرة على الإبداع والقدرات الإبداعية.(طارق عبدالرؤف، ٢٠٠٧: ٩٣)

وفرضت هذه المتغيرات الثلاث السابقة على مديري المدارس العديد من المعوقات التي تعوقهم عن القيام بدورهم في تنمية الإبداع لدى العاملين.

ولقد كشفت نتائج بعض الدراسات في ضوء المتغيرات الثلاث السابقة أن الإدارة المدرسية والعاملين يعانون من نواحي القصور في مراحل التعليم المختلفة ومن هذه النتائج:

- ✓ أن الإبداع غائب في العملية الإدارية المدرسية.(ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٥: ١٥)
- ✓ ما زال التركيز على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وقيمتهم والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم.(جمال أبو الوفا، ١٩٩٧: ٤٢)

- ✓ الاهتمام بالشكليات على حساب الجوهر والمضمون.
- ✓ مقاومة عالية للتجديد والتغيير .
- ✓ أسلوب تقييم أداء الأفراد العاملين يغلب عليه الشكلية وعدم تمييز الوظائف من بعضها البعض .
- ✓ درجة ضعيفة من تفويض السلطة وذلك لكثرة المسئوليات الملقاة على مديري المدارس وضعف السلطات الممنوحة لهم. (محمد فتحي ، ٢٠٠١ : ١٣٢ )
- ✓ أن الإدارة لا تشجع على التجديد والتطوير ، بل إنها تكافئ الالتزام بالقواعد والإجراءات وتحفز على التمسك بالمعايير المألوفة ، ولا تشجع الأفكار الجديدة.(صلاح جوهر ، ١٩٩٦ : ١١ )
- ✓ يفتقد بعض الإداريين إلى الخبرة في كيفية اتخاذ القرارات التربوية ، كما أن مديري المدارس لا يشركون المعلمين في صنع القرار نتيجة كثرة الأعباء والمسئوليات عليهم.(نبيل سعد ، ٢٠٠٠ : ٦٣ )

ومن هنا جاء البحث الحالي للتعرف على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى العاملين لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة والوقوف على العقبات التي تحد من ذلك الدور ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- ✓ ما المتغيرات العالمية المعاصرة التي تواجه التعليم الثانوي ؟
- ✓ ما واقع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة؟
- ✓ ما معوقات مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة؟
- ✓ ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة؟

#### • أهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:
- ✓ التعرف على المتغيرات العالمية المعاصرة التي تواجه التعليم الثانوي.
- ✓ التعرف على واقع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة.
- ✓ تشخيص المعوقات التي تعوق مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة.
- ✓ إعداد التوصيات والمقترحات اللازمة لإمكانية تفعيل دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى العاملين بهذه المدارس لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة.

#### • أهمية البحث :

- ترجع أهمية البحث إلى ما يلي:
- ✓ ندرة الدراسات السابقة التي تناولت دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة على الرغم من أهميته، وذلك في

ظل ما تبذل المملكة جهوداً ضخمة في تطور البنية المعلوماتية بمختلف مؤسسات المملكة والسعى لجودة التعليم في ظل تحديات العولمة ، ولكي تكون هذه الجهود مثمرة كان لابد من دراسة إمكانية تطوير الإدارة المدرسية لمعرفة الاحتياجات الفعلية لرفع كفاءتها في مختلف المؤسسات التعليمية بالمملكة فإن الجهود التي تبذل بدون واقع حقيقي لكفاءة المدراء والمتطلبات المادية والبشرية تعتبر إهداراً بمعناه الحقيقي .

✓ أهمية الموضوع باعتبار أن الإبداع الإداري وسيلة لمواجهة التغيرات والصعوبات التي تواجه الإدارة ، والمساهمة في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها مما يحسن من أدائها ويزيد من تطورها .

✓ التعرف على واقع دور مديري المدارس في المدارس تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس ومعوقاتهم لإمكانية تطوير دور مديري المدارس لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة، وهذا ما يسعى البحث لتحقيقه .

✓ التعرف على التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر، والاهتمام بالمستقبل وتحدياته، وذلك في ظل تحديات العصر عند قياداتها مثل هذه المؤسسة ، مما يساهم في الاعتماد على التغيير المدروس والمخطط له في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية .

✓ يلبي توصيات كثير من الدراسات والبحوث، والتي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في الإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها وتحسين أدائها لتتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة، حيث تؤكد الاتجاهات العالمية على أهمية تطوير الإدارة باعتبارها ضرورة تفرض نفسها لتحسين العمل وتطوير بيئة العمل من أجل تسهيل وتجويد الخدمات والمخرجات .

✓ يفيد المسئولين عن تدريب الجهاز الإداري والعاملين بالمدارس في مراجعة البرامج المقدمة لتدريبهم لرفع كفاءتهم وقدرتهم العملية، كما يفيد القائمين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية بإمدادهم بالعديد من المعلومات عن واقع العمليات الإدارية في المدارس .

✓ المساهمة في الارتقاء بدور المديرين للقيام بأدوار إدارية لتنمية الإبداع لدى العاملين بها لتتماشى مع التغيرات العالمية سعياً نحو بناء مجتمعات المعرفة والمعلوماتية واستغلال الفرص الاقتصادية والمعرفية والتقنية التي تنتجها التغيرات المعاصرة .

✓ توفير أدوات مقننة على البيئة السعودية تفيد الباحثين السعوديين وتثري البيئة السعودية العلمية .

✓ يساهم في استنباط دراسات جديدة تتناول الأبعاد المختلفة للإدارة وكيفية النهوض بها لمسايرة التغيرات المعاصرة باستخدام الأساليب الإدارية المختلفة بكافة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية .

#### • منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي للتعرف على واقع دور المديرين في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة، حيث يستند البحث الحالي على مدخل نظري متكامل لفهم الإبداع والعوامل الداعمة لتنمية الإبداع لدى العاملين من جانب المديرين، إلى جانب استخدام الأدوات البحثية التي تسود مناهج البحث من أجل تحقيق أهدافه .

### • أدوات البحث :

تمثلت أدوات البحث في: استبيان دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. إعداد الباحثان . ينقسم إلي محورين :

- ✓ واقع دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.
- ✓ معوقات مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.

### • حدود البحث :

- ✓ موضوعية : يقتصر البحث الحالي على التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.
- ✓ بشرية : يقتصر على عينة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف .
- ✓ زمانية : يتم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ.
- ✓ مكانية : يتم التطبيق الميداني على بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية .

### • الدراسات السابقة :

توجد مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث والتي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي وهي مرتبة من القديم إلى الحديث على النحو التالي:

#### ١- دراسة جربير Garber (١٩٩١) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية مع العاملين في المدارس في المناقشة والحوار وتشجيع العاملين على الإبداع في العمل كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مهارات المديرين في تيسير العمل داخل المدارس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (٢٨٢) مديرا في المدارس الثانوية تم تقسيمها إلى مجموعتين الأولى من المديرين ذوي الخبرة الطويلة في الإدارة وكان عددها (١٣١) مدبرا والثانية من المديرين قليلي الخبرة وكان عددها (١٥١) مدبرا وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ذوي الخبرة والمديرين قليلي الخبرة لصالح المديرين أصحاب الخبرة في التعامل مع العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل وأوضححت الدراسة الفروق بينهما ترجع إلى الخبرة العملية والسمات الشخصية التي يمتلكها المديرين ذو الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب المديرين الجدد على الأساليب التي يجب استخدامها مع العاملين لتشجيعهم على الإبداع في العمل، والعمل على وضع أسس لاختيار المديرين الذين يمتلكون القدرة والسمات الشخصية التي تؤهلهم لأداء أدوارهم بأفضل الطرق.

## ٢- دراسة ليستر (1993) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على المهارات الضرورية لمديري المدارس في مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتغيرات التي سوف تطرأ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبيان تم تطبيقه على عينة قدرها (٢٨٠) من مديري المدارس في المراحل المختلفة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل داخل المدارس لضمان سير العمل دون تضارب لتحقيق أهداف المدرسة، كما أوصت بضرورة العمل على تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط والتنظيم للعمل وأكدت الدراسة على أهمية ضرورة إعداد برامج تدريبية للمديرين لرفع كفاءتهم في إدارة المدارس لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن تلك البرامج التي ركزت عليها الدراسة برامج مهارات الاتصال واتخاذ القرار وتطبيقات الحاسب الآلي في إدارة المدرسة من أجل الارتقاء بالأداء داخل المدارس .

## ٣- دراسة نور سالم (1997) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع والتعرف على المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع الإداري والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق استبيان على عينة (٢٥٧) موظفاً من العاملين في الإدارة التنفيذية بالمنظمات الحكومية ذات الطابع الخدمي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وهناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع منها الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة مماثلة، والالتزام بحرفية التعليمات واللوائح، وهيمنة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطاء في العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة .

## ٤- دراسة نومان (1999) Neumann :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب الحالية في إعداد مديري المدارس قبل الخدمة، واستخدمت المنهج الوصفي للتعرف على واقع إعداد المديرين قبل الخدمة، وتم تطبيق الاستبيان على مجموعة من الخبراء في جامعة مينسوتا بأمريكا، وركزت الدراسة على محورين أساسيين هما: الأول التأكد من أن الأفراد الذين تم اختيارهم للقيام بدور المدير التربوي قد تم إعدادهم إعداداً جيداً لممارسة أدوارهم الإدارية داخل المدارس، والثاني: مدى توافر السمات الشخصية التي تؤهلهم للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، كما ركزت الدراسة على احتياجات العنصر البشري من التعليم والتدريب حتى يصيروا ناجحين في أعمالهم الإدارية والفنية، وتوصلت إلى أن أفضل الطرق لإعداد المديرين تتطلب مدة زمنية من الخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في التدريس مع الاهتمام بنظام

الإعداد من حيث البرامج والجودة في المحتوى، والتركيز على الدور القيادي لمديري المدارس أثناء التدريب خلال العمل مع التشجيع وإعطاء المكافآت والحوافز للمديرين المتميزين.

#### ٥- دراسة ساتشز Sachs (٢٠٠٠) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على بعض الطرق التي تؤدي إلى تنشيط إبداع العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن إبداع العاملين يساعد في جعل أي تدريب يحصلون عليه أكثر كفاءة، كما أنه يقود إلى المنافسة وتحقيق إنتاجية أعلى، وأكدت أنه لا بد من تعزيز إبداع العاملين ويمكن أن يكون ذلك من خلال: التواصل الفعال مع العاملين ومعرفتهم أن إبداعهم سيتابع ويقيم، وتهيئة المناخ الذي يوصل إلى التفكير الإبداعي وتعزيز وتقوية إبداع العاملين بصورة مستمرة حتى ينمو ويكون في حالة نشاط مستمر.

#### ٦- دراسة زيكيل Zeikel (٢٠٠٠) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم تنظيم بيئة العمل من أجل تحقيق الإبداع، وكذلك التعرف على صفات المبدعين، وتحديد بعض العوامل التي يمكن من خلالها تشجيع الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المبدعة هي التي تستخدم التنظيم المرن، والذي يحقق تكامل الوحدات (الأقسام/الإدارات) في فريق واحد، وحددت الدراسة سمات الفرد المبدع في كونه عقلائياً يميل إلى التفكير والتأمل ومحباً للابتكار، ولديه القدرة على التعرف على المشكلات وتحديدها بوضوح على نحو دقيق، وقادر على تنظيم المعلومات وجمعها بطرق مختلفة وفي اتجاهات متعددة للوصول إلى الحل، وشديد الحساسية، وغير تقليدي ويرفض السيطرة والتحكم، ومتمتعاً بذكاء عالٍ، وأهدافه موجهة وافترضت الدراسة أنه لتشجيع الإبداع في المنظمات لا بد من السماح بالمشاركة وجعل كل فرد يعبر عن نفسه دون كبح لجماعه، والاحتفاظ بسياسة عاقلة إلى أدنى حد، وتشجيع أسلوب الاستقصاء وحب الاستطلاع، وأن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب وتشجيع الأفراد على أن يتعاملوا بعيداً عن المألوف.

#### ٧- دراسة نادية حسين (٢٠٠١) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعوقه وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والأنسجام، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعا لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

#### ٨- دراسة محمد محمود (٢٠٠٣) :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجة التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري، واستخدم الباحث في دراسته مقياس لدور المديرية في تدعيم الابتكار لدى المعلمة، كما استخدم مقياس لدور الموجة التربوي في تدعيم الابتكار لدى المعلمة، وطبق الباحث مقياسا على عينة تكونت من (٢٦٩) معلمة من مدارس التعليم الابتدائي في الكويت، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: وجود علاقة تنبؤية بين دور الموجة التربوي وأساليب المرونة في التدريس التقليدي والأنشطة الصفية، وبصورة عامة كان دور الموجة دورا ذا علاقة تنبؤية بما سيكون عليه مستوى المعلومة نتيجة استخدامها لأساليب تدريس معينة، أما دور المديرية فكان دورا واضحا في تشجيع المعلمة على الابتكار في العمل ويرجع ذلك اتصال المديرية مباشرة بالمعلمة في مواقع العمل، أن تكون على دراية كاملة بمجريات الأمور، إضافة إلى التحفيز والتشجيع وهيئة البيئة التي تشجع على الإبداع والابتكار.

#### ٩- دراسة تيرمان Termen (٢٠٠٣) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تكوين البيئة الإبداعية الملائمة لتحقيق المخرجات التعليمية المطلوبة، والتعرف على سمات البيئة الإبداعية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المدرسة تؤدي دورا هاما في تنمية الإبداع لدى الطلاب، وأن المعلمين يؤدون دورا هاما في تنمية الإبداع لدى الطلاب، كما أن من سمات البيئة المبدعة: مناخ تنظيمي ملائم، أنظمة اتصال متنوعة بين المدرسة والمدارس المجاورة، جداول دراسية مرنة، تحفيز العاملين، مكافأة المتميزين، وتدريبات لتنمية وتأهيل العاملين.

#### ١٠- دراسة سيمون Simon (٢٠٠٦) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المدير من أجل الحث على الإبداع داخل المنظمة، والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المنظمات التي تسعى إلى التميز في حاجة إلى نشر ثقافة الإبداع بداخلها، وأن مدير المنظمة حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل المنظمة عليه أن يحسن من الاتصال بالعاملين، ويدير معهم المناقشات حول العمل وسبل تطويره، ويحترم آراء الجميع، وألا يحقر من شأن الأفكار حتى وإن كانت بسيطة، وأن يشارك الجميع في اتخاذ القرارات، وأن يضع نظاما لتحفيز العاملين ويشجع الأفكار الجديدة، وأن ينشروا المشاركة في المخاطرة وفي النجاح وفي الفضل بين أعضاء المنظمة.

#### ١١- دراسة كولويل Colwell (٢٠٠٦) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع، والمعوقات التي تقف حجر عثرة أمام إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرين لتشجيع العاملين على الإبداع؟ وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: ينبغي أن يسعى المديرين إلى صقل الإبداع في

العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم ، كما يمكنهم ذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل ، وأكدت الدراسة أن هناك العديد من المعوقات أهمها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع اعتقاداً منهم أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميتها، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على تجنب التفكير الفقير، وهناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها : استخدام أسلوب العصف الذهني، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة ، الاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية ، تهيئة بيئة الإبداع من إشاعة جو العلاقات الإنسانية، واستخدام بروح الدعاية أثناء القيام بالعمل، استخدام التفكير الجماعي، تقديم تدريبات في الإبداع وبعض وسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي .

#### ١٢- دراسة نجوى سالمين (٢٠٠٧) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وواقعه وأنماطه لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز، وأنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية والتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبيان طبق على عينة قدرها (٢٣٨) فرداً من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة، ووجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما توجد علاقة طردية في العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة، بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري منظومة تتفاعل فيها جميع العناصر البشرية.

#### ١٣- دراسة أنجود بلواني (٢٠٠٨) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، ومعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان على عينة قدرها (٢١٥) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان بنسبة ٨٦,٧٪، ومجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة ٧٥٪، ومجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة ٧٠,٤٪، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعوقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

#### ١٤- دراسة محمد الليثي (٢٠٠٨):

تهدف الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١١٥) مديرا بالمدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية الساندة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخدمة الأكثر من (١٦) عاما، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال، أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري .

#### ١٥- دراسة محمد فتحي (٢٠٠٨):

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨م) وعددهم (٢٧٤٢) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة ترجع لمتغير سنوات الخدمة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

#### ١٦- دراسة فؤاد العاجز، وفايز شلдан (٢٠١٠):

تهدف إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٣) أفراد من المعلمين

وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى بعض المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير التخصص في البكالوريوس.

#### • التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات تناولت أهمية تنمية الإبداع لدى العاملين في مختلف المؤسسات مما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، والسعي إلى تنمية الابتكار لدى العاملين وأوضحت هذه الدراسات أن هناك تقصيراً من جانب إدارة المدارس في العمل على تنمية الإبداع لدى العاملين، وركزت بعض الدراسات على ضرورة تنمية وتدريب المديرين لرفع الكفاءة الإدارية لديهم، تلك التي تساعد العاملين في تدعيم الإبداع، واتفقت بعض هذه الدراسات مع البحث الحالي من حيث المنهج المستخدم، وتختلف معه من حيث مجتمع الدراسة، ويهتم البحث الحالي بتنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، من خلال توفير البيئة التي تساعد على تنمية الإبداع لدى العاملين وتشجيعهم وتقديم الحوافز التي تدفع بهم للإبداع وتحثهم عليه، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في حيث الإطار النظري، كما استفاد منها في إعداد الاستبيان.

#### • مصطلحات البحث :

##### • الدور Role:

يعرف إجرائياً بمجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات التي يمكن توقعها من مدير المدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

##### • الإبداع Creativity:

تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر المتخصصين الذين تناولوا الإبداع كمصطلح، فهناك من تناول الإبداع كعملية عقلية تمر بعدة مراحل، وأخرى تناولته من الجانب المادي المحسوس الذي له مواصفات ومعايير محددة، وأخرى تناولت المفهوم في ضوء مجموعة من القدرات العقلية التي تختلف في محتواها عن القدرات الأخرى، ولقد جاء تعريف الإبداع في اللغة العربية بعدة مشتقات منها: بدع، بدعا، بديع، أبدع، ابتدعا، وحملت هذه المشتقات جملة من المعاني أهمها:

✓ بدعة بدعا فهو بديع أي أنشأه على غير سابق.

✓ إبداع أي أتى بالبديع، وأبداع الشيء أي أنشأه على غير سابق.

البدع بكسر الباء وتسكين الدال: أي الأمر الذي يفعل أولاً: وجاء الإبداع في لغة الأدب بمعنى الخروج عن الأسلوب التقليدي باستحداث أساليب جديدة. (إبراهيم مصطفى وآخرون، ١٣٨٠ هـ: ٤٨، رشاد على، سهام أحمد، ٢٠٠٤: ٢١)

ويعرف الإبداع بأنه: عملية رؤية الأشياء والأمور والمشكلات من زوايا جديدة عن طريق أن يصبغ المبدع عليها معنى جديداً، أو وظيفة جديدة، أو بإعادة

تنظيمها وفق علاقات جديدة وغير مسبوقه وبشكل يؤدي إلى حلها بطريقة جديدة وذات مغزى. (سعيد عبد العزيز، ٢٠٠٦: ١٨)

وتم تعريفه بأنه الأساليب التي يتخذها الفرد لتحقيق ذاته ، كما عرفت الابتكارية بأنها العملية التي يحقق بها الفرد ذاته ، التي تؤدي إلى تحسين تنمية ذاته ، كما أنها تعبر عن قدرته وتضرده ، وكل فرد لديه القدرة على الإبداع ولكن هذه القدرة يتوقف ظهورها وتطورها على مدى خبرة الفرد واتساع دائرة أفكاره وخياله. (إسماعيل عبد الفتاح ، ٢٠٠٥ : ٤٣)

وفي مجال البحث الحالي فإن الإبداع لدى مديري المدارس يعنى وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء ، والتوصل إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية. أما إبداع العاملين في المدارس يعنى قدرة العاملين بالمدرسة على تجنب الروتين والطرق التقليدية في التفكير والعمل مع إنتاج أفكار جديدة يمكن تنفيذها في الميدان بما يتماشى مع العولمة والثورة المعلوماتية ومتطلبات ضمان الجودة والاعتماد .

#### • المتغيرات العالمية المعاصرة:

تعرف إجرائيا بأنها: المفاهيم والأفكار والتطبيقات الجديدة التي طرأت واستجدت على الأبعاد الرئيسية التي تشكل العالم المعاصر ، وهذه الأبعاد هي: الثورة المعلوماتية ، العولمة ، وضمان الجودة والاعتماد، التي يتم تفصيلها على النحو الآتي:

✓ الثورة المعلوماتية: التقدم التكنولوجي والمعرفي في تبادل المعلومات والمعرفة وتنامي علم التحكم الإلكتروني وبرمجياته وارتباطه بتقنية الاتصال الحديثة وإمكاناتها غير المحدودة "شبكة الانترنت" ، والذي يؤدي إلى إحداث التطور والتقدم للمجتمعات بما تمتلكه من علوم ومعارف.

✓ العولمة: تعني الانفتاح على العالم والثقافات الأخرى مع الاحتفاظ بالتراث الثقافي لسيرة بناء الأشخاص للمنافسة العالمية.

✓ ضمان الجودة : كافة الأساليب والممارسات والآليات التي تتبعها المدرسة وفق نظام محدد للوقوف على مستوى البرامج والمؤسسة ككل وتحسينها وفق مجموعة من المعايير المعتمدة لتحقيق توقعات كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة التعليمية .

✓ الاعتماد: يعرف بأنه الإجازة لمؤسسة تعليمية للقيام بنشاطات تعليمية وفق مجموعة من المعايير من أجل التحقق أن المؤسسة تتوافر لها الإمكانيات المادية والبشرية ، وبما يتناسب مع التطلعات الاجتماعية والتحديات العالمية والتطورات المعاصرة ."

#### • الإطار النظري:

للإجابة عن تساؤلات البحث يمكن تناول الجوانب التالية بشئ من التفصيل :

• أولاً: الإبداع :

١- ماهية الإبداع:

إن التحول نحو عملية الإبداع والمؤسسات التعليمية التربوية يعود إلى أن هذه المؤسسات تمتلك الموارد والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبداع بوصفه نشاطاً منظماً و متميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد، والمهم أن امتلاك المؤسسات للإستراتيجية التي تشكل الإبداع تمكنها من التنافس ومسايرة التطورات والتغيرات التي تحدث على المستوى الدولي والمحلى ومنها الثورة المعلوماتية التي دفعت الدول إلى الوقوف قليلاً للنظر في الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التحديات في التنمية داخل المجتمع ،

وقد تم تناول مفاهيم الإبداع سابقاً ضمن مصطلحات البحث، وبالنظر إلى هذه المفاهيم يمكن أن استخلاص أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي :

- ✓ أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المؤسسة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة .
- ✓ أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجديية.
- ✓ أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار.
- ✓ أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة التعليمية وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة لها. (منور أوسرير، زهية كواش، ٢٠١١: ٤)

وكثيراً ما يخلط بعض الأفراد بين مفهومي الإبداع والابتكار ، حيث إن الإبداع يعد أفكاراً جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، فالإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة. ويستخدم الإبداع والابتكار في الغالب كمرادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل إن (ميليا ولاثام) أشارا بوضوح إلى أن الابتكار والإبداع يمكن أن يستخدمما بشكل متبادل بمعنى أن كل منهما مرادف للآخر. (atham,1996:452 & Mealieea)

ويلاحظ أن هناك فرقاً بين عملية الإبداع وعملية الابتكار في العمل الإداري حيث يرى كل من وروبينز وكولتر Coulter & Robbins (٢٠٠١: ٣٥٤) أن الإبداع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، بينما الابتكار يعنى التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتى بشيء ما جديد .

كما يرى موريس Morris (٢٠٠٦: ١٢٧) أن الإبداع: عملية توليد الفكرة الجيدة، بينما الابتكار: هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة. فالإبداع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة في حين أن الابتكار يحقق التأثيرات الاقتصادية في عملية تحويل أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. وعلى هذا الأساس فإن الابتكارات تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات جذرية في الإنتاجية

وتحفيز النمو الاقتصادي ، وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية ، وتدفع بالعاملين نحو زيادة الإنتاجية والابتكار في الأعمال التي يقومون بها . (Maureen,2000:12)

## ٢- أهمية الإبداع:

يعيش العالم في وقتنا المعاصر في بيئة سريعة التغير، وأصبح الإبداع له أهمية خاصة من أجل المنافسة، فالمدرسة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة أمام تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، لأن منافسيها يقومون بالإبداع والتحسين المستمرين لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم؛ وعلى هذا فإن الإبداع من أولويات اهتمام المؤسسات التعليمية في جميع المجالات بلا استثناء من أجل المنافسة، وتكمن أهمية والإبداع في العمل الإداري من حيث:

✓ خفض النفقات: الإبداع في المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات، أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة وجودة. ( Magee,2007:148 & Darney ) .

✓ زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات والإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إبداع عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات والاستفادة منها بأقصى درجة. ( فتحي جروان، ٢٠٠٧ : ٩٣ )

✓ تحسين الأداء: يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف أو الخدمات بشكل كبير، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل بين العاملين داخل المدارس.

✓ إنتاج ما هو جديد وتطويره: إن إبداع المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وإبداع الجديد منها لخدمة العملاء. ( Becker. 2003: 59 )

## ٣- العوامل الداعمة للإبداع:

توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على دعم الإبداع من جانب إدارة المدرسة للعاملين وهي:

### • السمات الشخصية :

تعرف السمات الشخصية بأنها عبارة عن الخصائص والسمات التي يتميز بها الأفراد المبدعين عن غيرهم من الأفراد، وهناك من حدد تلك السمات في أن الفرد المبدع يتميز بأن لديه حساسية عالية للمشكلات في العوّل قبل حدوثها وإجادة فن التعامل مع المشكلات بسرعة قبل حدوثها، ويكون قادرا على الربط بين الأشياء بسرعة وكفاءة عالية، ويعتمد على نفسه بشكل إيجابي، ويتجاوب بإيجابية مع ما يلقاه من تشجيع ومساعدة في تنويع أساليبه الفكرية واللفظية ولديه قدرة التناغم مع الأوضاع الجديدة، وحب المعرفة واكتشاف الجديد والأصيل من العلم والمعرفة في مجال تخصصه. (هشام عثمان ، ٢٠٠١ : ١١٥ )

ويجب على إدارة المدرسة العمل على الاستفادة من عاملها، هؤلاء الذين تتوافر لديهم تلك السمات وتنميتها من خلال مشاركتهم الأعمال التي تساعد على تنمية المهارات الفنية، تلك التي تساعد على انجاح العمل داخل المدرسة

وخارجها، كما تساعدهم تلك المهارات في حل المشكلات التي تواجههم وتتطلب التفكير الابتكاري والإبداعي في اقتراح الحلول البديلة المفضلة، وتدفعهم إلى التطلع والنظر إلى المستقبل وأفاقه، دون الاقتصار على أداء العمل اليومي الشكلي، وترفع من روحهم المعنوية.

• **القدرات العقلية :**

اختلف العلماء في تناول القدرات العقلية التي يجب توافرها في الفرد المبدع ولكن معظمهم اتفقوا على مجموعة من تلك القدرات وهي:

✓ **الطلاقة اللفظية والفكرية والتعبيرية:** وهي القدرة على سرعة استدعاء أكبر عدد من الكلمات والأفكار عن موضوع معين في أقصر فترة زمنية، أو القدرة على التعبير عن الأفكار في عبارات مفيدة وكلمات متصلة ومترابطة توضح للمستمع ما يقصده المتحدث أي تعنى القدرة على التعبير عن الفكرة. (MethamJ.,2001:67)

✓ **المرونة:** وهي القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع المدرسي من خلال تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد، أو إيجاد أفكار متنوعة في سهولة ويسر، بما يتناسب مع تغيير الموقف لمواجهة مواقف جديدة ومشكلات جديدة متغيرة. (رمضان محمد، ٢٠٠٠ : ٤٨)

✓ **الأصالة:** وهي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة غير الشائعة، أو تقديم الجديد غير المألوف لدى الأفراد الآخرين الذين في نفس مجال العمل. (Richard, 2001:86 & Daft).

✓ **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إدراك طبيعة المشكلات وملاحظة أن هناك مشكلات تحتاج إلى حلول وتقديم الحلول المناسبة التي تؤدي إلى التغلب على تلك المشكلات. (مصطفى محمد، ١٩٩٦ : ٦)

والإدارة الجيدة هي التي تعمل على تنمية تلك القدرات لدى العاملين بها من خلال حثهم على المشاركة في العمل والتخطيط لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل، وكذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المدرسة لأنه حينما يكون القرار جماعيا فإنه يكون معبرا عن احتياجاتهم وبالتالي يصبح هناك ضمان للمشاركة الفعلية في العمل على أفضل درجة. (عيد عبد الواحد وآخرا، ٢٠١٠ : ٦٨)

• **الدافعية للإبداع :**

يحتاج الإبداع إلى ما هو أكثر من السمات الشخصية والقدرات العقلية وهو حب الإبداع والرغبة فيه، فالإبداع تعبير عن تحقيق الذات والرضا عن العمل والأطمئنان داخل العمل المدرسي كل ذلك يكون حافزا على الإبداع، وتتضمن عملية الإبداع في العمل الإداري مجموعة من العوامل تساعد في تفعيلها:

✓ **دوافع داخلية:** وهي أن لكل فرد في المجتمع العديد من الرغبات والحاجات التي يريد ويسعى إلى إشباعها ويكون الإبداع في العمل وسيلة لإشباع تلك الحاجات، ولتحقيق الأهداف الشخصية، والحصول على الرضا وتحقيق الذات من خلال العمل. (عيد المطلب القريطى، ٢٠٠٥ : ٩٣)

✓ **دوافع خارجية:** وهي عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفع الفرد إلى القيام بالعمل على أكمل وجه ومنها خدمة الدين والوطن، والحاجة إلى النمو واكتشاف الفرص الجديدة وحل المشكلات التي تواجه العمل المدرسي

والحاجة إلى إثبات الذات والتفوق على الآخرين كل ذلك يدفع بالأفراد إلى الإبداع في العمل. (Richard, 2004:54 & Daft)

✓ دوافع معنوية ومادية: وهى عبارة عن الحصول على المكافآت المالية أو التقديرية مثل الثناء والشكر للأفراد الذين يبدعون في العمل، وكذلك الشهرة والرتبة العلمية أو الدرجة الوظيفية المتقدمة، أو قبول الأفراد ورضاهم عن الأعمال التي يقدمونها. (طارق السويدان ، محمد أكرم ، ٢٠٠٢ : ٤٣)

وتسعى إدارة المدرسة إلى العمل على مساعدة العاملين لإشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال العمل داخل المدرسة والاستفادة منها في توجيه العمل بما يحقق الأهداف التي من أجلها قامت المدرسة في المجتمع.

✓ البيئة: إن البيئة التي يعيش فيها المبدع لها دور في تنمية الإبداع ، وتساعد على تقويته في العمل الإداري، كما أن البيئة المدرسية على وجه الخصوص يؤثر عليها المناخ التنظيمي وهو أحد العوامل التي تساهم بدور كبير في تقوية العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه، ومن أجل بيئة تربوية أفضل تنادي الاتجاهات العالمية المعاصرة على توفيرها بشتى الطرق ، وهى في ذات الوقت تقدر وتوفر العوامل اللازمة والمناسبة للإبداع، فالمناخ هو الوسيط والتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية، إضافة لاتجاهات العاملين عن الإبداع ، والتقدير والاحترام الذي يحظى به المبدع. (Zeilinger ، ١٩٨٠:٥٨)

فإدارة المدرسة التي تعي وتقدر مدى أهمية مشاركة العاملين في العمل تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع من خلال إثارة تلك الدوافع ودفعهم للإبداع وإعطائهم الفرصة الكاملة للكشف عن قدراتهم وإمكانياتهم الكامنة، وتوفير السبل التي تدعمهم وتحثهم على المشاركة بفاعلية في العمل.

كما حدد منور أوسرير ، زهية كواش ( ٢٠٠١ : ٨ ) دوافع تبني الإبداع في المؤسسات في:

✓ الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ،سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

✓ يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها ، على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

#### ٤- مراحل الإبداع.

يمر الإبداع بعدة مراحل من أهمها ما يلي :

✓ التحفيز: تتضمن تلك المرحلة كل ما تعلمه الفرد المبدع خلال حياته والخبرات التي اكتسبها، بالإضافة إلى التدريب الخاص بالأعمال ، وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى التدريب ، ولكنه يحتاج إلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل

إليها الآخرون قبله في هذا الميدان، إن معرفة المبدع لحاجات تخصصه يقوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان تخصصه، وفي تلك المرحلة تقوم إدارة المدرسة بتحفيز العاملين من خلال دفعهم إلى القيام بالأعمال التي تتطلب التفكير والإبداع والاستفادة من الخبرات السابقة. (أمل عبد السلام، ٢٠٠٥: ٢٢٢)

✓ التفكير: في هذه المرحلة ينشغل الفرد بالتفكير في العمل الذي يقوم به ويحاول الإبداع والتميز فيه، ويختلف سلوكه وتصرفه في تلك المرحلة من فرد لآخر، ويتصف سلوكه بالاضطراب وعدم الاستقرار نتيجة التفكير الشديد في العمل، ويحاول التوصل إلى أفضل الطرق المؤدية للإبداع وتناول قسط من الراحة يهيئ الفرصة لبزوغ الإبداع من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام من جانب الإدارة في المدرسة. (Lau1996:34 & Shain)

✓ الإلهام: في تلك المرحلة يتوصل الفرد إلى الحل الأفضل لأداء العمل من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون مصحوبا بحالة من الارتياح لتحقيق كل ما يسعى إليه الفرد، وتأتي هذه المرحلة نتيجة إلى الجهود التي قام بها الفرد في المراحل السابقة. (سليم بطرس، زيد منير، ٢٠٠٦: ٤٢)

✓ الانجاز: وهي تحقيق الفرد المبدع نتيجة ما توصل إليه في المراحل السابقة حيث يقوم الفرد بالتجريب، وتجرى التعديلات والتغيرات على الأداء من أجل تحسينه وإنتاجه بأفضل درجة من الجودة ليحقق الأهداف التي يسعى الفرد البدع للوصول إليها بما يتفق مع السياسة العامة للدولة وتحقيق الأهداف التربوية لتنشئة وإعداد المواطن الصالح. (سهيله عباس، ٢٠٠٤: ٧٤)

✓ التحقيق: وهي المرحلة التي يوضع فيها الإنتاج موضع التطبيق العملي ومدى فاعليته، وما فيه من نقاط مشرقة، وكذلك الشوائب العالقة به فعندما يصل الفرد إلى فكرة جديدة عن طريق البحث والدراسة والتفكير والتمحيص لم يتوصل إليها أحد من قبل، فإنه يقوم بالتحقيق من فاعليتها في مجالها الحقيقي ليقرر فيما إذا جرى تعميمها أو هناك قصور يعوق عملية التعميم. (قحطان أحمد، ٢٠٠٥: ٤٣٢)

وعلى هذا الأساس يصبح مدير المدرسة دور المرشد والمحفز الذي يساعد ويوجه العاملين للاستفادة من الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة، وكذلك يهتم بتيسير استخدام المعامل والوسائل، وكذلك مساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم من أجل زيادة الإنتاجية، ويلاحظ أن تحقيق ذلك الدور يتوقف على القائمين والمسؤولين عن الإدارة المدرسية ومدى إدراكهم لأهمية الإبداع في العمل وتحفيز العاملين.

#### ٥ - خصائص البيئة المدرسية الداعمة للإبداع :

توجد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها البيئة المدرسية الداعمة للإبداع، والتي يجب على الإدارة المدرسية تهيئتها من خلال أدوارها الفعلية في المدرسة من حيث تنظيم العملية التعليمية والإشراف والتقويم والتدريب للعاملين، وهي على النحو التالي: (أنصاف درار، ٢٠٠٦: ٣٣٤؛ نجم عبود، ٢٠٠٣: ٩٣)

✓ توفير مناخ مدرسي يحترم التنوع في الأفكار، ويتقبل الآراء، ويضمن حرية التعبير والمشاركة والعمل بروح الفريق.

- ✓ أن تكون أهداف المدرسة واضحة ومحددة في تنمية الإبداع مع توافر المشاركة للعاملين في وضعها وتحقيقها.
- ✓ يجب أن تتوافر مصادر التعلم ، وأن تتنوع بحيث توفر بيئة إيجابية لإثارة دافعية العاملين وتفعيل قدراتهم.
- ✓ المجالس الإدارية في المدرسة وهي تضم عدداً يجب أن يمثل فيها المعلمون والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل كبير ، وأن تسودها العلاقات الايجابية والداعمة للإبداع.
- ✓ أساليب التقويم التي يجب أن تبتعد عن الطرق التقليدية ، وأن تركز على تقييم مهارات وقدرات العاملين وسلوكياتهم لتقديرها والتأكد من أنها تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- ومن ناحية أخرى ، يرى شاكر عبد الحميد (٢٠٠٩: ١٢٥) أن أى مناخ تنظيمي ناجح يجب أن تتوافر فيه ثلاثة عناصر أساسية ، وهي:
- ✓ تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.
  - ✓ صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.
  - ✓ ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

#### ٦- أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين .

في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية تزداد المنافسة بين المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة والتي تتطلب من العاملين الإبداع في طرق العمل التي يقومون بها لتقديم أفضل الخدمات سعا للبقاء والاستمرار في المنافسة ويتطلب ذلك من المدير استخدام العديد من الأساليب الإدارية التي تشجع على تنمية الإبداع ، وهي:

#### • أسلوب العصف الذهني :

يعتبر أسلوب عصف الأفكار من أكثر الأساليب انتشاراً في العصر الحديث وفيه يقوم المدير بعقد اجتماع لجميع العاملين في المدرسة لطرح أفكارهم بأسلوب حر ومشجع حول المشكلة للتوصل إلى الأفكار الخلاقة الجديدة التي يمكن أن تساهم في تنمية عملية الإبداع لديهم، ويتم ذلك في ضوء مجموعة من القواعد والتوجيهات التي يجب أن يتبعها المدير والتي تساهم في أن تكون جلسات العصف الذهني مولدة وفعالة للأفكار الجديدة والخلاقة، ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن أن تعقد الجلسات عن بعد من خلال شبكة الحاسب الآلي التي تعمل على سهولة نقل الخبرات والمعلومات بين الأفراد. (et.al,1997: 210 & Schermerhorn)

#### • أسلوب كتابة الأفكار:

يقوم مدير المدرسة في ذلك الأسلوب بتوجيه كل فرد من العاملين في المدرسة بكتابة كل ما يدور في ذهنه من أفكار، وإعطائه الوقت الكافي من أجل اختلاء الفرد بنفسه، والتسجيل لأكثر عدد من الأفكار الجديدة الخلاقة التي ترد على ذهنه في الموضوع محل الدراسة، وكتابة الأفكار تمثل وسيلة ناجحة من أجل كتابة الكثير من الأفكار التي تبدو أنها تأتي وتذهب بسرعة؛ ولذا ينصح

المتخصصون في مجال علم النفس أنه من الأفضل أن يضع الفرد بجواره أجنحة ليسجل فيها خواطره أينما يكون. (Tellis & Rajesh, 2000: 238)

• أسلوب فريق العمل :

يقوم المدير في هذا الأسلوب بتقسيم العاملين في المدرسة إلى مجموعات تتكون كل مجموعة من (٥ - ٧) أفراد ويتعين رئيساً لكل مجموعة لديه خبرة بالمشكلات التي تواجه العمل داخل المدرسة، كما يكون لديه القدرة على قيادة المجموعة وتوجيهها، وأن يكون أفراد المجموعة الواحدة لديهم الرغبة في المشاركة في العمل، ولديهم الخبرات المتنوعة والمعارف والمهارات التي تساهم في حل المشكلات، ويقوم المدير بتهيئة الأفراد للمشاركة المبدعة وتقديم الحلول للمشكلة من خلال تعريف العاملين بالمشكلات ومساعدتهم في تقديم الحلول المناسبة لها وضمان المشاركة الفعالة في العمل. (Andrew, 1994: 93)

٧- معوقات الإبداع:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع في العمل المدرسي وأهمها: (خالد دهيش وآخرون، ٢٠٠٩: ٣٣؛ جهينة على، ٢٠٠٣: ٤٥؛ محمد فتحي، ٢٠٠٢: ٥٦)

- ✓ استخدام الأساليب التسلطية في الإدارة للمدرسة والتي تعمل على كبت الإبداعات من جانب العاملين وتجهل أفكارهم وابتكاراتهم.
- ✓ محاربة أنماط التفكير الإبداعي لدى العاملين وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ قلة توفير مناخ وبيئة مدرسية تعمل على تعزيز الإبداع لدى العاملين وتعقد الاتصال بين إدارة المدرسة والعاملين بها للاستفادة منهم.
- ✓ قلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وضعف تقديم الدعم المعنوي لهم والمكافأة للمتميز.
- ✓ الاهتمام بالمشكلات في إجراءات العمل بالمدرسة مما يقلل من فرص النجاح في تحقيق الغايات التربوية.
- ✓ قلة وضوح قواعد العمل في كثير الأمور حيث لا توجد تحديدات واضحة لإجراءات العمل داخل المدرسة مما يعوق سير العمل بالمدرسة.
- ✓ فقدان الثقة بالنفس لقد دلت الأبحاث على أن طاقة الإبداع في مخ الإنسان لا حدود لها والقيود الوحيدة على ذلك ينبع من داخل الإنسان نفسه، وذلك من خلال معتقداته بأنه ليس مبدعاً، والمشكلة هنا عندما نتقبل هذا الأمر دون أي تفكير أو نقاش.

ويشير إبراهيم الديب (٢٠٠٦: ١٢٠) إلى أن من معوقات الإبداع الإداري: غياب وضعف الطموح لدى الأفراد، استخدام الأساليب النمطية في الإدارة، محاربة الأفكار الجديدة والكفاءات الشابة، إثارة روح المنافسة السلبية بين أفراد الإدارة، سوء تحقيق العدالة في توزيع العمل المدرسي، ضعف الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين، وضعف تحفيز وتشجيع العاملين لتنفيذ أعمالهم بكفاءة.

وكذلك تشير جميلة كرم (٢٠٠٦: ١) إلى وجود معوقات وهي:

- ✓ إدراكية وسيكولوجية: تتمثل في تبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور.

- ✓ نفسية وعاطفية: مثل ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والخوف من الفشل والالتزام بالمأوف والتقييم المتسرع للأفكار .
- ✓ حضارية وبيئية : مثل المشاكل النابعة من البيئة وجمود الرياسات والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد .
- ✓ ثقافية واجتماعية: نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار والتنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع .
- ✓ تنظيمية: القصور الهيكلي في المنظمات ، انخفاض المهارات ، الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح ، ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال ، مناخ العمل ، انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، مقاومة التغيير ، إرضاء جميع الأطراف .

كما حدد أوسرير ، وزهية كواش (٢٠١١ : ١٠) هذه المعوقات في:

- ✓ غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد .
- ✓ مقاومة التغيير .
- ✓ فقدان روح العمل الجماعي .
- ✓ عدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد .

ويرى وينات Yenat (١٩٩٨ : ١- ١٥) أن هناك معوقات للإبداع تتمثل في:

- ✓ معوقات ترتبط بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس وعدم القدرة على تحمل المسؤولية .
- ✓ إهمال الأفكار الجديدة خصوصا الصادرة من المستويات الأدنى والنظر إليها بنوع من الشك .
- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات والتي تتعارض مع الجديد .
- ✓ عدم ثقة القيادات الإدارية في أنفسهم وخوفهم من مشاركة العاملين لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم .
- ✓ الالتزام الحري في بالقوانين والتعليمات والإجراءات .
- ✓ غياب التحفيز .
- ✓ استخدام الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد .
- ✓ قلة وضوح أهداف المنظمة، وما يولده من غموض في محيط العمل .
- ✓ ضعف الاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية في تصميم أنظمة التعيين والتقييم والتكوين من شأنه كذلك إن يعرقل الإبداع في المنظمة .

٨- دور مدير المدرسة وأساليبه في تنمية الإبداع لدى العاملين

يعد دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع أساسيا في تنمية الإبداع في مدرسته؛ حيث إنه يساعده هذا الدور في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة من المدرسة، وعلى إدارة المدرسة العمل دائما لتحقيق تلك الأهداف والقيام بدورها الإداري والتربوي الذي يحقق أهداف المدرسة. (West & Fleith ٢٠٠٢:٨٣)

وإدارة الإبداع رغم كل الصعوبات التي تواجهها فإنها تمثل جهدا إداريا خلاقا من أجل تمكين الإبداع نفسه لتحقيق أغراضه في التوصل إلى الفكرة أولا ثم التوصل إلى المنتج لتحقيق الهدف المنشود ، ومن أدوار مدير المدرسة : الاهتمام

بالعاملين، وأن يتعهد مواهبهم بالدعم والرعاية، وتهيئ البيئة الصالحة، وتوفير الإمكانيات التي تساعدهم على النمو ولا يتم ذلك إلا من خلال قيام مدير المدرسة بدعم وتنمية قدرات العاملين بها لكي يوفر البيئة المناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ولتعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة أصبح من الصعب قيام فرد واحد بتحقيقه بل يتطلب تضافر الجهود من قبل المدير والوكلاء والعاملين داخل المدرسة.

ويتضمن ذلك الدور التخطيط والتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف العامة وارتباطها داخليا بتوزيع العمل والسجلات وجدولة البرامج والأنشطة المدرسية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة البيئة المدرسية المشجعة على الإبداع، والتغلب على المشكلات التي توجه المدرسة، وارتباط المدرسة وأهدافها ورسالتها بالمجتمع الخارجي. (محمد منير، ٢٠٠١: ١١٤)

ويشير الواقع إلى أن العاملين في المدارس لا يحظون بالدعم والرعاية التي تشجع على الإبداع ولا يتاح ذلك للكثير منهم وخاصة في ظل بيئة مدرسية لا تشجع على الإبداع، وحتى عندما تظهر الإبداعات فإن الدعم والرعاية التي يحصلون عليها تكون عادة غير مشجعة على الإبداع والتي تتمثل في المكافآت المادية أو اللفظية البسيطة. (محمد عبد القادر، ٢٠٠٥: ٧١)

ويؤكد هذا على حاجة المدارس إلى البرامج التي تؤدي إلى تعزيز دور الدافع للإبداع، وإلى المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع، بوصفهما شرطين أساسيين في بروز القدرات وتنميتها، ولذا يجب على إدارة المدرسة تهيئة البيئة المدرسية لاكتشاف قدرات العاملين بها وتشجيعهم، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل التي تساعد على إشباع الحاجات والرغبات لجميع العاملين، والمشاركة في ورش العمل والمشاريع وحلقات المناقشة والحوث وهناك مجموعة من الإجراءات التي تسهم في جعل هذه الأنشطة مدخلا لتشجيع العاملين على الإبداع ومن أهمها: (فاطمة أحمد، ٢٠٠٦: ٢٥٧؛ أمل عبد السلام، ٢٠٠٥: ١٧٢)

- ✓ مشاركة العاملين في الحلقات الدراسية والندوات التي يقدمها المتخصصون والخبراء.
- ✓ قيام إدارة المدرسة بإعداد دورات ثقافية ومشروعات ابتكاريه وأنشطة حرة تشجع العاملين على الإبداع وتهيئة البيئة التي تساعدهم على المشاركة بفاعلية.
- ✓ طرح أفكار وأعمال العاملين الجديدة مع ذكر أسمائهم على مستوى الإدارات التعليمية المختلفة ومحاولة نقلها بين العديد من المدارس وعمل المسابقات بين المدارس المختلفة لتشجيع على المنافسة بينهم.

ولا يتم كل ما سبق إلا من خلال توفير الوسائل التي تساعد على الإبداع وتقديم التشجيع والدعم المادي والمعنوي للعاملين وحثهم على إبراز المواهب والقدرات الإبداعية التي تساعدهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل، فالإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تحفز على الإبداع لدى العاملين وتسهم في إيجاد بيئة مدرسية مشجعة على الإبداع، وذلك من خلال توفير جميع الوسائل التعليمية التي تساعد العاملين على الإبداع والمكتبة والمعامل

وأجهزة الحاسب الآلي وربطها بالشبكة العنكبوتية، ويشارك في إعدادها العاملين حتى تكون ملائمة مع أهداف المدرسة في تنمية الإبداع ورعايته، ومع احتياجات العاملين.

وقد خلص منور أوسري، زهية كواش (٢٠١١ : ١٥) إلى عدد من الأدوار اللازمة للإدارة لتنمية الإبداع لدى العاملين تتمثل في:

✓ العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل الإدارة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع .

✓ اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.

✓ تنمية المهارات القيادية للقادة وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة كدورات في تنمية المهارات القيادية، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق العمل، ودورات في السلوك الإنساني، والاتصال.... وغيرها .

✓ تفعيل وحدات البحث والتطوير، وإعطاء العاملين فيها الموارد اللازمة لاسيما الموارد البشرية منها وذلك بغرض حث العاملين على تقديم مقترحاتهم والعمل على تطبيقها.

✓ الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأتهم عليها .

واتفق العلماء على مجموعة من الأدوار الإدارية التي يجب على إدارة المدرسة الالتزام بها لدعم وتنمية الإبداع لدى العاملين، ومن أهمها ما يلي : (فاطمة أحمد ٢٠٠٦ : ٢٦٣؛ ممدوح الكنانى ، ٢٠٠٥ : ١٣٤؛ فتحي جروان ، ٢٠٠٧ : ٩٣)

✓ تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي والصحي بالمدرسة الذي يعزز الرعاية السليمة للعاملين ويشجعهم على الإبداع والعمل بانسجام وتناسق من خلال فرق العمل.

✓ توجيه ميول العاملين واستعداداتهم للإبداع في الأعمال التي تتناسب مع ميولهم.

✓ مساعدة العاملين ليضعوا لأنفسهم أهدافاً تتفق مع ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم وتحفزهم على الإبداع في العمل ومساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم.

✓ إشعار العاملين بأن الإدارة تقدر الإبداع والأنشطة الإبداعية في العمل وتقديم الحافز المعنوي والمادي للمتميزين في العمل من العاملين.

✓ تدعيم الإدارة للعاملين ، وتجعل من نفسها موجهها ومرشدا لهم، وأن تكون الاجتماعات مع العاملين وسيلة لتقويم العمل والآراء والوصول إلى ابتكارات جديدة في العمل.

✓ توفير مناخ وبيئة مدرسية تعمل على تعزيز الإبداع لدى العاملين من خلال تسهيل الاتصال بالمدارس المهتمة بالإبداع للاستفادة منها، ومرعاه الفروق الفردية بين العاملين وإحساسهم بالتقدير للحاجات الشخصية وجعلهم يثقون بأنفسهم وتقديم الدعم المعنوي لهم والمكافأة للمتميز منهم .

✓ مساعدة العاملين في التغلب على العقبات التي تواجههم، وتجنب إثقال كاهلهم بالعديد من الأعمال الروتينية، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

فالإدارة المدرسية الفعالة عليها الاعتماد على الأسلوب اللامركزي في الإدارة وإتاحة مبدأ المشاركة للعاملين والطلاب وأولياء الأمور، وتشجيع الإبداع ومكافأة المبدعين ، وتأمين دعم الإدارة العليا لجهود المدرسة في رعاية الابتكار. (مصري عبد الحميد، ٢٠٠٣: ٤٣)

• **ثانياً: المتغيرات العالمية المعاصرة :**  
وتتضمن المتغيرات التالية:

• **الثورة المعلوماتية :**

يعيش العالم الآن عصر ثورة جديدة هي ثورة المعلومات، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا عصر المعلومات، حيث تقسم المجتمعات البشرية اليوم على أساس المعرفة وليست على أساس الثروة، ومن ثم أصبحت المعرفة هي محور التقدم، ولا تعني المعلومات الوفيرة شيئاً ذا قيمة في مجتمع لا يحسن استخلاص ما تحتويه هذه المعلومات من مفاهيم وعلاقات.

وترتبط ثورة المعلومات ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا المعلومات المتطورة من خلال الاستخدام لنظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، وتنقسم المجتمعات البشرية الآن على أساس "من يعرف ومن لا يعرف" وليس من "يملك ومن لا يملك"، ولذلك اعتبرت المعلومات قوة يمكن استخدامها كأداة تأثير على سلوكيات الأفراد في المجتمع ، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لعملية معالجة المعلومات ويبرز الدور المهم والفعال في استخدام تلك الثروة المعلوماتية.(أسامة الخولي وآخرون ، ٢٠٠٥: ٢٦٤)

وتمثل الثورة المعلوماتية إحدى التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة في القرن الحالي فهي ليست ثورة أدوات ومعدات وأجهزة تكنولوجية فحسب، كما يعدها البعض في تصورات محدودة، بل هي ثورة عقلية قامت على نتائج عقول متميزة مبدعه نافذة وقادرة علي اتخاذ القرار، مقدرة لقيمة العلم والعمل، وإيجابية الفرد في تسخير الآلات والأجهزة والمعدات لتنمية المجتمعات.

• **بداية ثورة المعلومات :**

كان الإنسان في الماضي يحتفظ في الذاكرة بكل المعلومات الضرورية ، التي يرى فيها تحقيق رغباته ومصالحه، ثم بدأت البشرية في الدخول إلى آفاق جديدة للمعرفة، وأدخلت علوم جديدة وأنماط مختلفة من أدب وفن وعلوم هندسة واقتصاد واتصالات، ولما كانت قدرات الإنسان العقلية محدودة في حفظ هذه المعلومات وتخزينها في ذاكرته، بدأ في استحداث وسائل وأساليب جديدة لتسجيل كل العلوم، واعتنق مذاهب كثيرة في سبيل ذلك، كل هذا بهدف واحد هو ألا تضيع منه معلومة يراها نافعة في مراحل لاحقة. (مايكل ديرتوزوس ٢٠٠٣: ١٤٣)

وفي أوائل العقد التاسع من القرن العشرين للميلاد، حدثت طفرة معلوماتية ووجد الإنسان نفسه أمام سيول من البيانات لا حصر لها، ولحبه الشديد في الاحتفاظ بما وصل إليه العلم الذي كان نتاج وثمار كفاحه، سعى إلى تجميع وترتيب، ثم معالجة وتخزين واستخراج البيانات طبقاً لاحتياجاته الفعلية،

وشعر حينها بهدوء شديد، فقد حقق ما أراد من احتفاظه بما وصل إليه من علوم، ولديه القدرة على أن يستدعي ما يريد في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وعلى قدر حاجته إلى المعرفة. (سليمان العسكري وآخرون، ٢٠٠٤: ٥٦)

فالمتغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي فاقت التوقعات ألقَتْ بظلالها على كافة مجالات الحياة وأصبح ملاحقة الانفجار المعرفي ومواكبة تغيرات العصر السريعة أمراً حتمياً حتى تستطيع الأمم البقاء وقد أدركت معظم الدول أن البقاء يتطلب إعداد أفراد يتمتعون بكفاءات خاصة تمكنهم من التعامل مع فيض المعرفة، واستخدام المستحدثات التكنولوجية وامتلاك مهارات التفكير العلمي، والإبداع وحل المشكلات، ومن ثم أصبح تطوير التعليم أمراً حتمياً. (مفتاح محمد، ٢٠٠٧: ١٣٧)

وتأثرت منظومة التعليم بالطفرة التكنولوجية الهائلة فتغير دور المعلم من مجرد ناقل للمعرفة إلى ميسر لعملية التعلم، وتحول المتعلم من مجرد متلقٍ سلبي إلى متفاعل نشط، كما تأثر المنهج أيضاً، فشملت أهداف التعلم إكساب المتعلمين مهارات التعلم الذاتي، وزاد التركيز على فردية المتعلم وقدراته وإمكاناته الخاصة وأصبح الإتقان هو المعيار الأول لنظم التعليم وظهرت مفاهيم جديدة منها التعلم المزد والتعلم بمساعدة الكمبيوتر، وتكنولوجيا الوسائط المتعددة وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالمستحدثات التكنولوجية. (صلاح محمد ٢٠٠٠: ١٧٧)

#### • مظاهر تأثير الثورة المعلوماتية في المجتمع:

- ✓ أدت الثورة المعلوماتية إلى العديد من التأثيرات في المجتمع ويتضح ذلك في عدة مجالات ومن أهمها ما يلي: تأثيرها على السياسة وصنع القرار: تلعب وسائل الاتصال دوراً مهماً في تقدير الموقف السياسي وسرعة اتخاذ القرار وإبلاغه وتلقي الردود بشأنه، والمعلوماتية أدت إلى تناول العلاقات بصورة أشمل، حيث أتاحت فرصة الاتصال المباشر بين الأفراد. (أحمد إبراهيم، أشرف محمود، ٢٠١١: ٧٩؛ يونس عزيز، ٢٠٠٠: ٨٣)
- ✓ تأثيرها على الاقتصاد: تأثر الاقتصاد بثورة المعلومات تأثيراً كبيراً، فإدارة الموارد البشرية كانت في حاجة ماسة إلى المعلومات المتبادلة للتعرف على شكل هذه الثورة على المستوى العالمي، كما أن عمليات الإحلال بالبدائل للموارد المادية الأولية لم تكن لتنفذ إلا في وجود المعلومات التي تمكن من الإحلال وذلك لاستمرارية الإنتاج، وهكذا تأثرت كل القطاعات والنواحي الاقتصادية بثورة المعلومات. (كاثرين مان وآخرون، ٢٠٠٣: ١٦٤)
- ✓ تأثيرها في مجال التعليم: لقد أثرت ثورة المعلومات تأثيراً كبيراً على التعليم ويتضح ذلك من خلال توافر مصادر المعلومات التي يمكن أن يرجع إليها الطالب للتعلم، وقد تغلبت ثورة المعلومات على العديد من المعوقات للعملية التعليمية فيستطيع الطالب الآن أن يحصل على البكالوريوس والماجستير والدكتوراه من الجامعات الأوروبية دون أن ينتقل إلى هناك وذلك من خلال شبكة الانترنت والتعليم عن بعد. (شريف كامل، ٢٠٠٠: ٧٣)
- ✓ تأثيرها في نشر المعرفة: أثرت ثورة المعلومات في نشر المعرفة ويتضح ذلك من خلال النشر الإلكتروني للمعلومات الذي أدى إلى سرعة إيصال المعلومات من

خلال الشبكات وتحديثها وتعديلها بسهولة، وجعلت في إمكانات العديد من الأفراد الاستفادة منها ونقدها، ويعد هذا العصر بحق عصر العلم والتكنولوجيا، حيث أن الثورة المعلوماتية والتقنية ثورة مستمرة تزداد عمقا وتأثيرا في مجمل الحياة، كما أن كمية المعرفة الإنسانية تتضاعف يوميا بواسطة هذه الثورة العلمية المتنامية. (مايكل ديرتوزوس، ٢٠٠٣: ١١٩)

✓ تأثيرها على قيم الأفراد: تغيرت القيم وتحولت من التركيز على الاستهلاك المادي إلى إشباع الانجاز المتعلق بتحقيق الأهداف، وذلك من خلال المشاركة الجماهيرية الفعالة في العمل الذي يتصف بالإبداع، لتحقيق الهدف النهائي منها وهو التشكيل الكامل لمجتمع المعلومات الكوني. (السيد يسين، ٢٠٠٠: ١١)

لذا أصبح العالم قرية صغيرة ولم يعد فيها الإنسان مقتصرًا على البيئة التي يعيش فيها، وإنما يجب في عالمه الكبير، يعرف كل ما يجري في أنحاء العالم ويتأثر بها، ويستمتع بكل ما يبدهه الآخرون ويعد التعليم سلاحا أوليا في يد هذا التطور التكنولوجي وتمثل التكنولوجيا عاملا هاما في تحديد صورة المجتمع الحديث ومن ثم فإن نجاح عملية تحديث المجتمع تعتمد على مدى قدرته على استيعاب التغيرات المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة.

#### • تأثير الثورة المعلوماتية على إدارة المدرسة الثانوية:

لا شك أن التحديات التي يمر بها العالم انعكست آثارها على كل مجالات الحياة ودرجات متفاوتة، وكانت أسرع ما يمكن استيعابه وتطبيقه في مجال التعليم، ومن هنا كانت الفجوة بين التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع من ناحية وبين المدرسة المعاصرة التي تستجيب لهذه التحديات من ناحية أخرى، ولا تزال المؤسسات التعليمية لا تسير هذا التغيير، والتغيرات الحادثة في الوقت الحاضر أصبحت تؤثر في منظومة التعليم، لذا يستلزم تطوير وظائفها وأساليب عملها ونواجه اليوم تقدما علميا وتكنولوجيا هائلا أدى إلى ثورة في البحث العلمي وأدواته ومجالاته، وكان له أثره على عمليتي التعليم والتعلم وله انعكاساته على التربية بصفة عامة وعلى المدرسة الثانوية بصفة خاصة ومن أهمها ما يلي :

✓ طبيعة العصر وتحدياته تتطلب تكوين نوعيات جديدة من العاملين ذوي كفاءة عالية وعلى قدر كبير من المستوى الأكاديمي والمهني والأخلاقي فتحتاج إلى معلمين قادرين على تعليم مهارات التفكير الإبداعي ومهارات البحث، فتجبر ثورة المعرفة وانتشارها بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلتنا أمام احتياجات متغيرة للمعلمين وأمام معارف متغيرة وأمام تكنولوجيا متقدمة، تنشر المعارف والمعلومات إلى كل البشر متجاوزة الزمان والمكان. (أحمد عبد الفتاح، ٢٠٠١: ٣٢)

✓ أدت الثورة المعلوماتية إلى تطور العلوم التربوية في كل من المفهوم والمحتوى والطرق والأساليب والأدوات، مما جعل العمل التربوي لا يقتصر فقط على نقل المعلومات من جيل إلى جيل، بل شملت الطرق والأساليب التي تمكن الفرد من اكتساب المعرفة ومسيرة التغيرات العالمية التي تحيط به والاستفادة منها. (محمود حسان، ٢٠٠٣: ٣٤)

✓ تطور المستحدثات في مجال تكنولوجيا التعليم وازدادت أهميتها، وبخاصة الحديثة منها في عمليتي التعليم والتعلم الذي شمل الأجهزة والمعدات، والتي

أصبحت جزءاً فعالاً في حياة الناس، وما صاحب ذلك من الإفادة من هذا التطور في العملية التعليمية، وما تتميز به من سرعة وسهولة وصول المعلومات وتبادلها وضمان انتشارها وتحقيق أهداف التربية التي تسعى إلى تحقيقها مما أدى إلى أن الفرد يسعى إلى تطوير نفسه مع استخدام تلك المستحدثات والاستفادة منها بأقصى درجة. (على الهادي، ٢٠٠٤: ٦٣)

✓ ظهور أنماط وأساليب جديدة للتعليم، فظهر التعليم من بعد والذي مكن الفرد من الحصول على الدرجات العلمية المختلفة من الجامعات الأوروبية والأمريكية دون أن يتحمل أعباء السفر إلى هذه البلاد، والتعليم المفتوح الذي مكن الأفراد من استكمال التعليم وإتاحة الفرصة لهم، والتعلم المستمر الذي أتاح فرصة للإنسان أن يتعلم مدى الحياة. (Hefzallah, 1999: 123)

✓ أدى إلتقدم التكنولوجي الكبير إلى مضاعفة مسئوليات المديرين الذين أصبح لزاما عليهم التعامل مع الثورة المعلوماتية والاستفادة منها وتشجيع العاملين داخل المدارس للاستفادة منها، وتوظيفها ضمن العمل داخل المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية التي تسعى إليها وتحقيقها بأفضل درجات الجودة. (King & Anderson, 2002: 84)

✓ غياب الإبداعية عن القرار التربوي فمازال القرار التربوي يركز على الجانب الأكاديمي أكثر من الجانب التطبيقي، وذلك نتيجة للمركزية الشديدة في إدارة التعليم وعدم تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار.

✓ تأثير التكنولوجيا على الوقت، فأصبح الوقت المستغرق في الإنتاج قليل وكذلك انعكست على كمية الإنتاج فزادت بدرجة كبيرة وللإنتاج مزايا عديدة قادرة على التنافس العالمي.

ولم يستفد حتى الآن من ثورة المعلومات الحالية الاستفادة الكاملة للعديد من الأسباب منها الوقوف من ثورة المعلومات موقفاً أخلاقياً سلبياً محضاً باعتبار أن ثورة المعلومات هي منتج من منتجات الحضارة الغربية ولا يجب التعامل معها والاستفادة منها لأنها لا تتفق مع عاداتنا وتقاليدينا، وعدم توفر التجهيزات الأساسية لاستقبال وتوزيع هذه الخدمات المعلوماتية، والتي تتطلب استثمارات مالية كبيرة، والتي تفوق قدرات وإمكانات الدول النامية، وانتشار الأمية في البلاد كل ذلك أدى إلى عدم الاستفادة من ثورة المعلومات.

ومن هنا يأتي تطوير التعليم كضرورة حتمية لكونه الأداة القادرة على تطوير إمكانات الفرد بما يمكنه من التفاعل مع تكنولوجيا العصر حيث تغيرت بشكل جوهرى قواعد المنافسة في ظل الثورة المعلوماتية، بحيث أصبحت مقومات النجاح والقدرة على البقاء تتحدد بما تستطيع الدول والمؤسسات أن تمتلك من المعلومات والتكنولوجيا، وأهم ما يحدد هذه الميزة التنافسية هو مستوى الإنتاجية والجودة والتميز الذي يمكن أن تحققها الأنظمة، وهذه تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد والإبداع والتجديد المستمرين، وأصبح عاملي الجودة والتكلفة حاسمين في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسات بكافة أنواعها، الأمر الذي يضع ضغوطاً كبيرة على كافة المؤسسات، خاصة تلك المعنية بالتعليم وإعداد القوى البشرية المتميزة، لتطوير برامجها، وتقويم مخرجاتها بشكل مستمر.

• العولمة :

جاءت العولمة لتكريس توجه الهيمنة ، ولتفرض أنماطا حضارية جديدة في إطار الليبرالية الجديدة ، بهدف تقوية الرأسمالية العالمية وخدمة مصالحها وقد جرى استخدام مصطلح العولمة في هذا العقد من القرن الحادي والعشرين على نطاق واسع ، وتنبع خطورة هذا المفهوم وأهميته من كونه تحول كلية إلى سياسات وإجراءات عملية ملموسة في كل المجالات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية ، وأضحى عملية تطرح في جوهرها هيكله للقيم تتفاعل معه كل الاتجاهات الغربية من أجل فرضه على كل شعوب الأرض.

وعلى هذا تعتبر العولمة ظاهرة تتداخل فيها أمور السياسة والاقتصاد والثقافة والاجتماع والسلوك ، وتحدث فيها تحولات على مختلف الصور وتؤثر في حياة الإنسان على كوكب الأرض أينما كان .

والجدير بالذكر أن هناك فرقا بين العالمية والعولمة ، فالعالمية تعنى تفتحاً على العالم وعلى الثقافات الأخرى ، واحتفاظا بالخلاف الأيديولوجي ، أما العولمة فهي نفي للأخر وإحلال للاختراق الثقافي محل الصراع الأيديولوجي كما أن هناك أيضا ثمة فرق بين العولمة وبين النظام الدولي والذي يعنى التعاون بين دولة ودولة، أو عدة دول، بينما العولمة تقوم على تعاون جميع الدول والمؤسسات. (عدنان حسين، ٢٠١٢: ١)

وتظهر العولمة في عدة مجالات تشكل شبكة العلاقات الدولية المعاصرة وأهم هذه المجالات: المجال الاقتصادي ، المجال الصناعي ، المجال الفكري والثقافي المجال السياسي ، المجال العسكري ، ويمكن تفسيرها على النحو التالي: (إبراهيم الناصر، د.ت: ١)

• المجال الاقتصادي :

وترتكز العولمة فيه على فكرة وحدة السوق وإزالة العوائق أمام حركة رأس المال ، وحرية الاقتصاد ، واتخاذ الدولار معيارا للنقد ، وتحويل المجتمعات إلى مجتمعات منتجة وهي مجتمعات الدول الصناعية ، ومجتمعات مستهلكة وهي مجتمعات الدول النامية ، وتدعم العولمة نفسها اقتصاديا عن طريق صندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية ، والإعلام والدعاية الإعلامية والشركات متعددة الجنسيات .

• المجال الاجتماعي :

وتهتم العولمة في هذا المجال بتنميط العالم أي جعله على نحو من نمط المجتمعات الغربية - تغريب العالم - وبالذات أمريكا أي أمريكا العالم وذلك عن طريق نقل قيم المجتمع الغربي بوجه عام والأمريكي بوجه خاص ليكون هو القدوة والمثال سواء نقله بالإرادة المقصودة ، أو نقله نتيجة لرغبة التقليد ، على اعتبار أن الأمة المغلوبة مولعة بتقليد الغالب ، وتعتمد العولمة في هذا الإطار على المؤتمرات والندوات الدولية وخاصة في مجال المرأة والشباب والأطفال والسكان والتنمية وغيرها ، هذا بالإضافة إلى نقل السلوكيات والعادات الغربية من خلال المواد الإعلامية في القنوات الفضائية وشبكة الإنترنت.

• **المجال الثقافي والفكري :**

وتعتمد العولمة في هذا المجال على ترويج الأيديولوجيات الفكرية الغربية وفرضها في الواقع من خلال الضغوط السياسية والإعلامية والاقتصادية وأحيانا العسكرية وذلك من خلال شعارات حقوق الإنسان ، حقوق الأقليات ، حرية الرأي ، الديمقراطية .

• **المجال السياسي :**

وتنطلق فيه العولمة من خلال استخدام الأمم المتحدة بعض الهيمنة عليها وعلى مؤسساتها السياسية المؤثرة خاصة مجلس الأمن ، واستخدام حق النقض عند الضرورة.

• **المجال العسكري :**

وتنطلق فيه العولمة من خلال الأحلاف والمعاهدات العسكرية التي تعقدها الدول الكبرى بوجه عام وأمريكا بوجه خاص مع الدول الصغيرة.

أما عن تحديات العولمة فتتمثل في محاولة صهر الثقافات الموجودة في بوتقة واحدة وهي الثقافة الغربية وجعلها النموذج العالمي ، مستغلة في ذلك التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وما ترسله عبر الفضائيات من سيل جارف من المواد الإعلامية وتضريح العالم للهوية الوطنية والقومية والدينية .

هذا بالإضافة إلي ما يبث عبر شبكات التلفزة والإنترنت من أفلام ومواد إعلامية تروج الرذيلة ، وتعتبر المرأة آلة لتسويق السلع الاستهلاكية .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنه يلاحظ وجود ثلاثة اتجاهات متباينة أمام تيار العولمة تتمثل في : (الناصر، إبراهيم، ٢٠٠١ : ١٥)

✓ **الاتجاه الأول :** يرى أن المقاومة تكون بالانعزال عن هذا العالم لضعف تأثيره وقلة مؤيديه وعدم قدرته علي الصمود .

✓ **الاتجاه الثاني :** ويعرف باتجاه الذوبان حيث ينطلق من أن العولمة محتوى وأليات هي خيار وحيد وحتمي لهذا العالم ، ولذا لا بد من الذوبان فيها والانصهار معها .

✓ **الاتجاه الثالث :** وهو اتجاه نقدي عقلاني رشيد يحاول تفهم قوانين العولمة دون التسليم بحتمية القيم التي تجلبها ، ويعرف كيفية مواجهة تحدى المحافظة على الثوابت العقدية والثقافية ، مع معايشة العصر بفكر متفتح ورأي مستنير وسلوك رشيد .

معنى ذلك أن الاتجاه الثالث يميل إلى مقاومة العولمة موضوعاً ومحتوي ولكن يستثمر وسائلها وألياتها في تحقيق ما يراه مناسباً له .

وفي الوقت الحاضر نلاحظ أن كل محتل في ظل العولمة يسعى نحو تحطيم مقومات المجتمع الأصلي سواء كانت ثوابت أو مبادئ أو قيم ، ومحاولة استحداث مجتمع آخر مكانه يحمل الرؤى الحضارية نفسها ، وذلك لأن الهيمنة الكاملة غير ممكنة ، ما لم تحطم المقومات العقدية والحضارية ، وتحل محلها مقومات التبعية من خلال إقامة المجتمع الاستهلاكي التابع وهنا تدخل الشعوب في مضمار العولمة الطوعية .

• انعكاس تحديات العولمة على إدارة منظومة التعليم في الوقت الحاضر :  
لا شك أن التحديات التي تمر بالعالم انعكست آثارها على كل مجالات الحياة وبدرجات متفاوتة ، وكانت أسرع ما يمكن استيعابه وتطبيقه في مجال التعليم ، ومن هنا كانت الفجوة بين التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع وبين المدرسة المعاصرة التي تستجيب لهذه التحديات إلا بقدر قليل ، فما زالت المؤسسات التعليمية لا تسير هذا التغيير ، وتلتهت وراء التغييرات التي تحدث في المجتمع في محاولة للأخذ بأسباب التقدم العلمي في مجالات الممارسة التربوية في المدرسة . والتغييرات الحادثة على المسرح العالمي في الوقت الحاضر وفي مختلف مناشط الحياة ، أصبحت تؤثر في منظومة التعليم ، لذا يستلزم منها تطوير وظائفها وأساليب عملها ، بل أن هذه التغييرات تكاد تكون سببا من أسباب تفجر المعرفة في داخل منظومة التعليم ، وتطور التطبيقات التكنولوجية في معالمها ولكن ما يلبث ذلك أن يكون قوة ضاغطة من المجتمع على منظومة التعليم .

• ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي :

يشهد التعليم على الصعيد العالمي محاولات جادة لتطويره وتحديثه ، من بينها محاولة تقييم الأداء وتحسينه من خلال نظام الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation ، أو تطبيق ما يسمى بمبدأ المحاسبية Accountability .

وهناك محاولات جادة ، ودعوة ملحة لإهتمام بأنظمة التقييم وتحسين الأداء ونظام ضمان الجودة باعتبارها مدخلا للتطوير والتحسين المؤسسي ، ومن ثم بدأت العديد من الدول المتقدمة باستحداث أنظمة لتقييم أداء مدارسها وجامعاتها ، إما بواسطة المؤسسة التعليمية نفسها ( التقييم الذاتي ) أو بواسطة جهات حكومية أو جهات أهلية غير حكومية ومعتمدة ( التقييم الخارجي ) وذلك للحفاظ على أعلى مستوى متميز يكون قادرا على إنتاج عددا من الخريجين يواكب العمل ويتوافق معه ويكون قادرا على المنافسة في الأسواق العالمية .

فنظراً لهذا التزايد الكمي المتسرع في عدد المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، وإلى برامجها المطروحة التي - أحيانا - تطرح دون دراسة حاجات سوق العمل الداخلي والخارجي ، وإلى سياسات التسعير وطرق الاستقطاب، فإن كل مؤسسة تعليمية معنية بتسويق نفسها ومنافستها غيرها، وحياسة قصب السبق في تحقيق جودة مخرجاتها وتميزها والارتقاء بها إلى المستويات الدولية بحسب الاستطاعة. ولن يتم هذا التميز والسبق إلا برسم سياسة تعمل المؤسسة على تحقيقها تنطلق من منطلقات الفلسفة التربوية العالمية التي تشاد فوقها المنظومات كلها، ومن منطلقاتها: تعلم لتعرف، وتعلم لتعمل، وتعلم لتكن وتعلم لتشارك الآخرين، كل ذلك بمنهجية البدء بالجزئية إلى الكلية، وعدم تجاوز الموضوع الأول إلى موضوع آخر قبل إنجازه وتطبيقه مركزين على المتابعة والمساءلة والنوع لا الكم.(عبد الرؤوف زهدي مصطفى، ٢٠٠٧ : ٢)

وحتى يتأتى هذا السبق وهذا التميز فإنه بحاجة إلى عملية ضمان جودة التعليم على كافة المستويات ، والالتزام بمعايير الجودة التي أخذت المؤسسات التعليمية على نفسها الالتزام بها متمثلة في مدخلات المؤسسة ومخرجاتها . ولن

يتم هذا إلا بإنشاء وحدة الاعتماد وضبط الجودة في كل مؤسسة تعليمية ستأخذ على عاتقها تحقيق هذه النظرة الشمولية المتكاملة التي تحتاج إلى تعاون مستمر وبنء ومثمر، ومتوازن مع التشريعيين والإداريين وأصحاب المال والقرار.

• مفهوم ضمان الجودة :

يعرف في القانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ والخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية (QAAP) مادة (٢ : ص ٣) بأنه استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومؤسسات وطلاب ومعلمين وأساتذة ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية .

كما يعرفه قاموس الجودة والاعتماد بأنها : نشاط ووسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والمعايير القياسية المطلوبة للمؤسسة لانجاز هدف المؤسسة للوصول إلى مخرجات ترضى سوق العمل واحتياجات المجتمع.(مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، د . ت : ١٨ )

كما يقصد به التحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي ، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨ : ٦)

كما يعرفه مشهور محمد عبد ربه طويقات (٢٠٠٩ : ٣٣٢) بأنها استمرار المؤسسات في توفير أسس الاعتماد كحد أدنى وتحسينها نحو الارتقاء بمخرجات التعليم فيها حتى تصل إلى مستوى منافس عالميا .

أما واترز (Waters , 1992) فيعرفه على أنه نظام فعال للمؤسسة التعليمية لتحقيق تكامل وتطوير وتخطيط الجودة ، والسيطرة على عملياتها ، وجهود تحسين الجودة من قبل إدارة المؤسسة والأقسام الأكاديمية والإدارية فيها لتحقيق رضا عملائها .

أما نوال نصر (٢٠٠٩ : ٩٢) فتعرف نظام ضمان الجودة في التعليم بأنه : نظام لمنع وقوع الخطأ ، والذي يعمل على تحسين جودة الأداء ، وهو تلك الوسائل التي من شأنها التأكد من أن المعايير المستمدة من رسالة الجهة المعنية تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء قوميا أو عالميا ، وأن مستوى جودة فرص التعليم والتعلم وخدمات مساندة الطلاب والأبحاث والمشاركة المجتمعية تعتبر ملائمة وتستوفي توقعات المستفيدين من هذه الجهات .

بينما تعرف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية (٢٠٠٨ : ٩١) النظام الداخلي لضمان الجودة بأنه : النظام الذي تتبناه المؤسسة لتحسين مستوى البرامج التعليمية والعناصر الأخرى المؤثرة فيها ، إن نظاما مرتبطا بالنتائج كهذا يتضمن تحديدا دقيقا لمواصفات الجودة ، وتحديد الممارسات الجيدة ، بالإضافة إلى التعرف على نقاط قصور ومعوقات عملية التعلم ومتابعة

الأداء ، ومقترحات للتطوير والتحسين ، والمراجعة والتطوير المنتظمين لعمليات إنشاء السياسات الفعالة ، وكذلك الاستراتيجيات والأولويات لدعم التحسين المستمر.

ومن ثم ، فإن ضمان الجودة يمثل كافة الأساليب والممارسات والآليات التي تتبعها المؤسسة التعليمية وفق نظام محدد للوقوف على مستوى البرامج والمؤسسة ككل وتحسينها وفق مجموعة من المعايير المعتمدة لتحقيق توقعات كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

• مفهوم الاعتماد :

ظهر نظام الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن الماضي كنظام تطوعي مستقل يهدف إلى الارتقاء بمستوى التعليم وضمان جودته ، وعلى الرغم من أن مؤسسات الاعتماد في الولايات المتحدة لا تتبع الحكومة إلا أنه يتعين أن تعترف بها الحكومة وتصرح لها بممارسة نشاطها من خلال لجنة استشارية وطنية National Advisoyr Committee تختص بالتأكد من نزاهة عمليات المراجعة وتوافر مستوى أساسي من الجودة للبرامج والمعاهد التعليمية.(عبد الوهاب النجار، ٢٠٠٧ )

والاعتماد Accreditation لغة يعنى " الثقة " ، واعتمد الشئ أي وافق عليه. ويعنى المصطلح باللغة الانجليزية Accreditation إقرار ، أو قبول بمعنى الموافقة لجهة أو مؤسسة تعليمية بالقيام بنشاطات تعليمية ، بعد أن توفرت لها المعايير الواجب توافرها للقيام بمثل هذه المهمات ، أو بمعنى " إعطاء تقييم للمؤسسة مما يترتب عليه إعطاء حكم حول أهلية وكفاءة هذه المؤسسة .

كما تناولت الأدبيات المعاصرة مفهوم الاعتماد من زوايا متعددة ، إذ يركز البعض على أهدافه ، فيعرفه بأنه " عملية مراجعة خارجية للجودة تستخدم لتفحص برامج المعاهد والجامعات، بغية توكيد الجودة وتحسينها . (محمد عبد الحميد ، أسامة قرني ، ٢٠٠٥ : ٣٠١ )

أما عبد العظيم مصطفى (٢٠٠٩ : ٢٠) فيعرف الاعتماد في التعليم على أنه الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين Program أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معيارى محدد Certain Standard أو هو الاعتراف الذي يتم منحه من الهيئة لمؤسسة ما والتي تثبت أن برامجها تتفق مع معايير مقبولة ومعترف بها وأنها تملك بالفعل أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمرين في أنشطتها الأكاديمية وذلك وفقا للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة .

كما يعرف بأنه " مجموعة من المعايير من أجل التحقق أن المؤسسة تتوافر لها الإمكانيات المادية والبشرية ، وبما يتناسب مع التطلعات الاجتماعية والتحديات العالمية والتطورات المعاصرة " .

كما يعرف بأنه " الإجازة لجهة أو مؤسسة تعليمية للقيام بنشاطات تعليمية بعد أن حددت الشروط الواجب توافرها فيمن يقوم بمثل هذه المهمات " .

أما ديفيد وهارولد وديفيد ورينجستد (Davis & David ; 2000 , Hard & Ringsted ، ٢٠٠٦) فقد أشار إلى الاعتماد في التعليم بأنه :

- ✓ هو الاعتراف بأنه برنامج تعليمي معين Program أو مؤسسة تعليمية Institution يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard .
- ✓ هو حافظ على الارتقاء بالعملية التعليمية .
- ✓ الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب Ranking المؤسسات التعليمية .
- ✓ الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على منظومة معايير أساسية Basic Standards تضمن قدرًا متفقًا عليه من الجودة ، وليس طمسًا للهوية الخاصة بها .
- ✓ الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ، ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية .

كما عرفته Houghton من هذا الجانب بأنه عبارة عن مكانة أو صفة علمية واجتماعية تحصل عليها المؤسسة التعليمية إذا ما توفرت معايير الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، وذلك بهدف ضمان مستوى من الجودة في البرامج التعليمية التي تقدمها تلك المؤسسات، بالإضافة إلى استمرار تحسين المؤسسة التعليمية ، وتطوير برامجها بشكل منتظم. (يحيى الحفظى ، ٢٠٠٩ : ١١٦)

كما يعرفه البعض من ناحية الصفة العلمية التي يحصل عليها البرنامج أو المؤسسة المعتمدة نظرا لمقابلتها لمعايير الاعتماد حيث يعرف بأنه قبول المستويات الأكاديمية الخاصة بمؤسسة تعليمية من جانب هيئة خارجية متخصصة مثل هيئة ممتحنين أو هيئة مهنية تختص بمنح المؤهلات أو مؤسسة تعليمية عليا كجامعة أو معهد وفق معايير محددة. (محمد عبد الحميد، أسامة قرني ، ٢٠٠٥ : ٣٠١)

أوهو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية ، وهو أداة فعالة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية وتطويرها. (National Quality Assurance and Accreditation , 2004). ويشير الاعتماد من حيث إدارته إلى عملية تقويم جودة المؤسسات التعليمية بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة تضعها الهيئة ، ويتم من خلالها الاعتراف بالمؤسسة أو برامجها . (Pond , 2002 : 189)

وفي ضوء ما سبق ، يشير محمد عبد الحميد محمد ، أسامة محمود قرني (٢٠٠٥ : ٣٠١) إلى تفاوت وتداخل معاني الاعتماد بتفاوت الجهات المتعاملة معه كما ترتبط معاييره وآلياته بمعناه وأهدافه ، فيرى البعض أن الاعتماد يقترب كثيرا من المحاسبية Accountability وهو يمثل قبول المسائلة فيما يتعلق بتحقيق النواتج المرجوة من التعليم ، باعتباره من الخدمات الجماهيرية ، وهذا المفهوم ينطبق على البرامج التعليمية التي يتم تمويلها من الإنفاق العام ، كما يلاحظ أن الاعتماد يتم على مستوى المؤسسة أو برنامج تعليمي ، ويتم من خلال هيئة خارجية ، ويستند على التقويم الشامل ، كما أنه يضمن جودة المؤسسات التعليمية .

إضافة إلى ما سبق ، فإن مفهوم الاعتماد يختلف من دولة إلى أخرى ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يقصد به تلك العملية الخاصة بالكليات للدراسة الذاتية Study - Self ، ومراجعة النظير الخارجي External Peer Review

لتوكيد الجودة والمحاسبية، وتحسين جودة المؤسسات الأكاديمية، وكذلك البرامج التعليمية التي تقابل أو تتجاوز المعايير المعلنة لمنظمات الاعتماد، وأنها تحقق رسالتها وأهدافها المعلنة، وفي أوروبا يقصد به تقويم المؤسسة وبرامجها فيما يتعلق بأهدافها وغاياتها، ومعاييرها المميزة، وينظر القائمون بالاعتماد إلى مدى نجاح المؤسسة بشكل أولى من حيث تحقيق أهدافها، أما في المملكة المتحدة فيعرف الاعتماد بأنه " العملية التي من خلالها يمكن للمؤسسة التي لا تمتلك سلطات منح الدرجات العملية، أن تعطى لها سلطة واسعة بواسطة جامعة مؤسسة مانحة لممارسة السلطات والمسئوليات للمنهج الأكاديمي، على أن تكون هذه المؤسسة المانحة هي المسئول النهائي عن جودة ومعايير المؤهل النهائي" ويعرف مجلس اعتماد التعليم العالي Council For Higher Education Accreditation (CHEA) الاعتماد بأنه "عملية مراجعة للجودة الخارجية تستخدم بواسطة التعليم العالي لمراقبة الكليات والجامعات والبرامج التعليمية لضمان الجودة وتحسينها" (سوزان محمد المهدي، ٢٠٠٩: ٦٦)، أما الهيئة المصرية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨: ٦، ١٤) فتعرفه بأنه عملية مستمرة لتعرف مدى تحقيق المعايير المؤشرات وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين الأداء لمختلف مجالات المؤسسة ومنظومتها ويتم هذا من خلال الشواهد والأدلة (Evidences) المتمثلة في قواعد البيانات والمعلومات المتاحة، والوثائق وغيرها ومن ثم فتعرفه بأنه "عملية التقييم الشامل الذي تقوم به الهيئة لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، ويتم خلالها منح شهادة " اعتماد المؤسسة " إذا تمكنت المؤسسة التعليمية من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية وتحقق الفاعلية وفقا للمعايير المعتمدة والمعلنة من الهيئة، ولديها من الأنظمة المتطورة التي تضمن التحسين والتعزيز المستمر للجودة .

ومما سبق يتبين أن :

✓ الاعتماد يشكل العملية المنهجية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة مميزة وهوية معترف بها محليا وعاليا تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات فعالة لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها بما يقابل أو يفوق توقعات المستفيدين النهائيين ويحقق مستويات عالية من رضائهم .

✓ أن مفهوم الاعتماد يرتبط بغيره من المفاهيم سواء التي تسبقه أو التي تؤدي إليه، ومن أكثر تلك المفاهيم ارتباطا مفهوم ضمان جودة التعليم الذي يعنى استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية، ومن ثم فإن ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى الاعتماد والاعتراف بالمؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي وفق المعايير الموضوعة، كما أنه من ناحية أخرى فإن حصول المؤسسة على الاعتماد يعنى أن المؤسسة تستخدم ممارسات متميزة في عملية ضمان الجودة التعليمية بها .

• مبررات وأهمية التوجه إلى ضمان الجودة والاعتماد في التعليم :

في ظل التحديات والمستجدات التي تواجه التعليم ظهر مفهوم ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، كمدخل هام في تحقيق الجودة، وإحداث التطوير التنظيمي للجامعات، وتحقيق الأهداف ودعم الايجابيات وتجاوز السلبيات وعلاجها، فيرى محمود عباس عابدين (٢٠٠٠، ٣١٤ - ٣١٩) أن ضمان جودة

التعليم واعتماده أفضل استعداد لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وذلك لوجود مجموعة من العوامل التربوية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي التي فرضت إعادة النظر في أهداف التعليم وبرامجه وطرائقه لمقابلة هذه التغيرات ، بل والتأثير فيها وبالتالي مراجعة جودة نظم التعليم .

كما يؤكد على براجل (٢٠٠٤ : ٤٩٩ - ٥٠٠) أن ظهور مفهوم ضمان الجودة والاعتماد مع بداية القرن العشرين ، كان نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي وزيادة التنافس العلمي والاقتصادي بين الدول المتقدمة رغبة في الهيمنة على العالم والتحكم في عناصر القوة فيه ، وأهمية الجودة في تحقيق التميز بين الدول ، فتحقيقها في مؤسسات التعليم العالي يسهم في الارتقاء بمستوى نواتج العملية التعليمية متمثلة في كفاءة الخريجين وربط مؤسسات التعليم بالمؤسسات الإنتاجية وزيادة الثقة بينها وبين المجتمع ، ومن ثم تحظى المؤسسات التعليمية بالاحترام على المستويين القومي والعالمي .

أما رمزي عبد الحي (٢٠٠٧ : ٤٨) فيرى بعض المبررات التي دعت إلى تطبيق ضمان الجودة والاعتماد في التعليم ، منها :

- ✓ عدم توفر التجهيزات التعليمية الأساسية .
- ✓ تدنى المستوى العلمي لخريجي التعليم ، وخاصة التعليم العالي .
- ✓ تفاقم مستويات البطالة .
- ✓ أساليب التقويم التقليدية .
- ✓ غياب الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للمؤسسة التعليمية .

ولهذا يؤكدان على أن أخطر الآثار السلبية التي ترتبت على ذلك ضعف المخرجات وعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية من منظور مقارن بالمستويات العالمية ، وفقدان بعض الشهادات التي تمنحها الجامعات مصداقيتها .

ومن هنا ، فإن التحديات والمستجدات المعاصرة فرضت على دول العالم المختلفة ضرورة تقديم تعليم يتمتع بالجودة والتميز لتحظى بالتقدير المحلي والعالمي وتكون قادرة على المنافسة الدولية في ظل المتغيرات العالمية ، ومن ثم فإن ضمان جودة التعليم العالي والجامعي واعتماده أصبح مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية ، وبما ينعكس أثره على رفع كفاءة الخريجين والارتقاء بمستوياتهم ، بحيث تصبح الشهادات التي يحصلون عليها معترفاً بها عالمياً ، وهو ما يفقده الخريج الحالي في كثير من الأحيان .

#### • الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وتشخيص المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام مديري المدارس عن تحقيق هذا الدور مع تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج تلك المعوقات ولتحقيق ذلك جاءت الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

### ١- أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان وتم إعداده في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة به ، وهو يهدف إلى كشف واقع دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدي العاملين وتشخيص معوقاته في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. وقد مر إعداده بالخطوات التالية:

#### • صدق الاستبيان :

**صدق المحكمين:** ويسمى بالصدق الظاهري ، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين التربويين ؛ بهدف:

✓ الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث ، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين ، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

✓ الحكم على ترتيب الأنشطة لكل بعد ، والذي تم من قبل الباحثين ، والتأكد من منطقيته بما يتناسب مع طبيعة تنفيذه ، وقد تم إجراء التعديلات وفق ما اتفق عليه أغلب المحكمين بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

وبحساب معامل الصدق من معامل الثبات وجد أنه (٠.٩٢) وهذه المعاملات تعد مناسبة لتطبيق الاستبيان .

◀ **صدق الاتساق الداخلي:** تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٦٠) فرداً من الوكلاء والمعلمين ببعض المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (١) قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من ابعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لهذا

#### البعد التنمى إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط						
١	٠.٦٧٠	٢٦	٠.٧٤١	٥١	٠.٦٨٣	٩٦	٠.٥٢١
٢	٠.٦٥٤	٢٧	٠.٥٧٠	٥٢	٠.٥٥٥	٩٧	٠.٥٨٩
٣	٠.٤٣٠	٢٨	٠.٥١٢	٥٣	٠.٤٧٢	٩٨	٠.٥٦٠
٤	٠.٦٥٢	٢٩	٠.٥٣١	٥٤	٠.٥٣١	٩٩	٠.٥٦٠
٥	٠.٨١١	٣٠	٠.٧١١	٥٥	٠.٤٥١	١٠٠	٠.٥٦٠
٦	٠.٥٦٠	٣١	٠.٦٩٨	٥٦	٠.٧٣١	١٠١	٠.٥٦٠
٧	٠.٥١٢	٣٢	٠.٦٥٤	٥٧	٠.٥٤٠	١٠٢	٠.٥٦٠
٨	٠.٦٠١	٣٣	٠.٤٤٤	٥٨	٠.٤٩٧	١٠٣	٠.٥٦٠
٩	٠.٨٣١	٣٤	٠.٧٨٩	٥٩	٠.٨٠٢	١٠٤	٠.٥٦٠
١٠	٠.٦٤٥	٣٥	٠.٧٨٩	٦٠	٠.٤٣٢	١٠٥	٠.٥٦٠
١١	٠.٥٧٨	٣٦	٠.٥٣٠	٦١	٠.٥٢١	١٠٦	٠.٥٦٠
١٢	٠.٤٠٨	٣٧	٠.٤٠٩	٦٢	٠.٤٥١	١٠٧	٠.٥٦٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل بعد من الأبعاد المكونة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يدل على تمييز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح للجدول التالي :

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البعد الرئيسي

التابع له

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له
١	واقم دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة	* * ٠,٨٣٢	* * ٠,٧٦٢
٢	معوقات دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة	♦ ♦ ٠,٦٩٠	♦ ♦ ٠,٧١١

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان موضع الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق.

• ثبات أداة الدراسة :

✓ طريقة إعادة التطبيق: استخدم في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق، حيث تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين على عينة عشوائية من ٦٠ فرداً من مدارس مجتمع البحث الذين أجرى عليهم التطبيق في المرة الأولى، وقد بلغ معامل الثبات ٠,٨٥.

✓ طريقة التجزئة النصفية: كما استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات الاستبيان، وذلك بعد تطبيقه على عينة قوامها (٦٠) فرداً من مدارس مجتمع البحث الذين، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك، ويوضح الجدول التالي (٤) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له بطريقتي التجزئة النصفية

والفاكرونباك

م	البعد	التجزئة النصفية	الفاكرونباك
١	واقم دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة	٠,٩٣٢	٠,٩١١
٢	معوقات دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة	٠,٨٢٢	٠,٨٩٠

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠,٧٩٨ - ٠,٩٣٢)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• الصورة النهائية للاستبيان ١:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (٤٦) بنداً، وتصحح الاستجابات وفق تدريج مكون من ثلاث استجابات: (٣) نعم، (٢) إلى حد ما، (٣) لا، ما عد العبارات السلبية فهي عكس ذلك، كما تم تصنيف الاستبيان في بعدين أساسيين هما:

✓ واقع دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وشمل (٢٤) عبارة.

(١) ملحق (١)

✓ معوقات دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الطائف في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة وشملت (٢٢) عبارة.

#### ٢- عينة البحث:

تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (٢٥٠) معلماً من المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف ، وباستبعاد الاستبيانات غير المكتملة أصبحت عينة البحث (١٨٩) فرداً وهي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، حيث تمثل حوالي (١٣٪) من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف ، كما تم اختيارها على أساس عشوائي تمثل كل الإدارات التعليمية بالمحافظة لتحقيق أهداف البحث.

#### ٣- الأساليب الإحصائية:

تم الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته النهائية تم توزيعه على عينة الدراسة، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة على بنود الاستبيان، تم تجميع الاستمارات وتصنيفها وتصحيح الاستجابات وفقاً لطريقة ليكرت وتم معالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:  
 ◀ التقدير الرقمي = ٣ × التكرار بدرجة كبيرة + ٢ × التكرار بدرجة متوسطة + ١ × التكرار بدرجة ضعيفة.

$$\text{التقدير الرقمي} = \frac{100 \times \text{ن}}{\text{ن}}$$

(غريب سيد أحمد ، ١٩٩٤ ، ٢١٨).

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{عدد الاختيارات}}{\text{حيث أن (ن = العينة)}}$$

◀ تم إعطاء أوزان نسبية للأفضلية حيث أخذت كبيرة على أساس وزن نسبي قدره (٣) درجات، وأخذت متوسطة وزن نسبي قدره (٢) ، بينما أعطيت ضعيفة وزن نسبي قدره (١) وذلك إذا كانت العبارة في الاتجاه الإيجابي، في حين أصبحت الأوزان النسبية (٣،٢،١) إذا كانت العبارات في الاتجاه السلبي لكل من كبيرة /متوسطة / ضعيفة على الترتيب، وذلك حتى تكون كل العبارات لها نفس الاتجاه في القياس .

#### ٤- تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

تم تحليل نتائج الاستبيان الذي يهدف إلى تحديد الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في هذه المدارس، وتحديد الصعوبات التي تواجه تلك العملية، مع إعداد التوصيات والمقترحات اللازمة لتنمية الإبداع لدى العاملين والحد من المعوقات التي تواجهها.

#### ٥- تحليل نتائج الاستبيان:

• **المحور الأول:** واقع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين  
 للإجابة على التساؤل الثاني: ما واقع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة تلك العملية، مع إعداد التوصيات والمعاصرة؟ ، تبين من تحليل إجابات المعلمين على المحور الأول ما يلي:

• العبارات التي تحققت بدرجة عالية:

جدول (٥) يوضح العبارات التي جاءت بدرجة قوية بالنسبة لدور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين

ترتيب العبارة	قوة العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الحدوث			رقم العبارة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٦	قوية	٢٢٩.٦	٤٣٤	٣٨	٥٧	٩٤	٥
٨	قوية	٢٥٥.٩	٤٢٧	٣٨	٦٤	٨٧	٨
١	قوية	٢٤٨.٧	٤٧٠	٢٧	٤٣	١١٩	٩
٤	قوية	٢٣٩.٢	٤٥٢	٢٩	٥٧	١٠٣	١١
٢	قوية	٢٤٠.٧	٤٥٥	٢٩	٥٤	١٠٦	١٥
٧	قوية	٢٣٧.١	٤٤٨	٢٥	٦٩	٩٥	١٦
٥	قوية	٢٣٥.٤	٤٥٥	٣٦	٥٠	١٠٣	٢١
٣	قوية	٢٣٧.١	٤٤٨	٣٧	٤٥	١٠٧	٢٤

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٥) ما يلي:

✓ أظهرت النتائج أن العبارات (٩، ١٥، ٢٤، ١١، ٢١، ٥، ١٦، ٨) تحققت بدرجة عالية، حيث جاءت في الترتيب (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) بالنسبة لعبارات المحور الأول وهي عبارات قوية حيث أن أوزنها النسبية انحصرت بين (٢٤٨.٧ - ٢٥٥.٩)، وهذا يدل على أن مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف يقومون بدورهم في إدارة الصراعات والخلافات بين العاملين في المدرسة، كما يتيحون روحاً من الود والاحترام بينهم وبين العاملين، ويهتمون بتنظيم شؤون المدرسة بروح الفريق الواحد، ويشجعون على التنافس بين هؤلاء العاملين، ويتيحون الفرصة إلى كل العاملين نحو التدريب المستمر من أجل تطويرهم وتمكينهم من المستجدات الحديثة، إضافة إلى تدعيم الأنشطة التربوية المدرسية التي تتفق وميول العاملين، وهذا كله يدل على وعي هؤلاء المديرين بمقومات الإدارة التربوية الحديثة القائم على تأكيد العلاقات الإنسانية، والعدالة في إتاحة الفرصة لجميع العاملين نحو التطوير والتجديد، وهذا قد يرجع إلى الطبيعة الإسلامية للمجتمع السعودي التي تطبق مبادئ الشريعة الإسلامية، حيث تركز السياسة التعليمية على الشريعة الإسلامية، فضلاً عن توفير برامج تدريبية لهؤلاء المديرين على مستوى المملكة مما ساهم في خلق الوعي الكامل لديهم بأن التنافس هو السبيل للتمييز بين فرد وآخر، مما يؤدي إلى إشاعة روح التعاون ويعمل على زيادة الجهود والإنتاجية داخل المدرسة.

• العبارات التي تحققت بدرجة متوسطة:

جدول (٦) يوضح العبارات التي جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لدور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين

ترتيب العبارة	قوة العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الحدوث			رقم العبارة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١٦	متوسطة	٢٠٢.١	٣٨٢	٦٣	٥٩	٦٧	٦
١٨	متوسطة	٢٠٣.٧	٣٨٥	٤٨	٩٣	٤٨	٧
١٠	متوسطة	٢٠٨.٥	٣٩٤	٦٨	٣٧	٨٤	١٠
٩	متوسطة	٢١٢.٧	٤٠٢	٦١	٤٣	٨٥	١٢
١٤	متوسطة	٢٠٨.٩	٣٩٥	٥٩	٥٤	٧٦	١٤
١١	متوسطة	١٩٠.٥	٣٦٠	٨٢	٢٣	٨٤	١٨
١٢	متوسطة	٢٠٨.٥	٣٩٤	٦٣	٤٧	٧٩	١٩
١٧	متوسطة	١٩٧.٩	٣٧٤	٦٢	٦٩	٥٨	٢٠
١٣	متوسطة	٢٠٣.٧	٣٨٥	٧٣	٣٦	٨٠	٢٢
١٥	متوسطة	١٨٥.٢	٣٥٠	٦٢	٥٣	٧٤	٢٣

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٦) ما يلي:

✓ أظهرت نتائج الاستبيان أن العبارات ( ١٢ ، ١٠ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ١٤ ، ٢٣ ، ٦ ، ٢٠ ، ٧ ) تتحقق في الواقع بدرجة متوسطة، حيث إنها جاءت في الترتيب ( ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ) بالنسبة لعبارات المحور الأول وبدرجة متوسطة حيث انحصرت الوزن النسبي لها بين (٢١٢.٧ - ١٩٨.٩)، وهي نسب متوسطة ودالة عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على أن مديري المدارس يتقبلون الرأي والرأي الآخر بدرجة متوسطة، ولا يفضلوا الحوار المدرس وفقاً لأسس علمية بالقدر الكاف، كما أن خططهم المستقبلية غير كافية لمواكبة التجديد والتطوير، كما أنهم يعطون الفرصة لبعض العاملين للمشاركة في وضع الخطط الدراسية ولم يعطيها للعاملين كافة، فضلاً عن أنهم لم يمكنوا العاملين بالصورة الكافية من استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما ينقصهم التلبية الكافية لحاجات العاملين والعمل على حل مشكلاتهم على أسس موضوعية بعيداً عن الذاتية، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يدركون أهمية المشاركة من جانب العاملين في العمل المدرسي وتأثيرها على زيادة الإنتاجية للعمل، وفي الواقع يلاحظ أن القرارات والتوجيهات الصادرة من جانب الإدارة تؤدي إلى تقليل المشاركة، كما أن السياسة التعليمية في حاجة تفعيل ما تصبوا إليه من دعم التشجيع على الابتكار والمشاركة في التخطيط والتجديد.

• العبارات التي تحققت بدرجة ضعيفة:

جدول (٧) يوضح العبارات التي جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لدور مدير المدرسة في تنمية الإبداع

لدى العاملين

رقم العبارات	درجة الحدوث			التقدير الرقمي	الوزن النسبي	قوة العبارات	ترتيب العبارات
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	٣٧	٩٤	٥٨	٣٢٧	١٧٣.١	ضعيفة	٢١
٢	٤٣	١٠١	٤٥	٣٧٦	١٩٨.٨	ضعيفة	١٩
٣	٣٢	٦٧	٩٠	٣٢٠	١٦٩.٣	ضعيفة	٢٣
٤	٥١	٥٨	٨٠	٣٤٩	١٨٤.٧	ضعيفة	٢٠
١٣	٣٧	٤٣	١٠٩	٣٠٦	١٦١.٩	ضعيفة	٢٢
١٧	٣٢	٤٦	١١١	٢٩٩	١٥٨.٢	ضعيفة	٢٤

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٧) ما يلي:

✓ جاءت العبارات ( ٢ ، ٤ ، ١ ، ١٣ ، ٣ ، ١٧ ) بدرجة ضعيفة، حيث احتلت المراتب ( ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ) بالنسبة لعبارات المحور الأول، كما انحصرت أوزانها النسبية بين (٢١٢.٧ - ١٩٨.٩) وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على نسبة من أفراد العينة أكدوا بدرجة ضعيفة على أن مدير المدرسة يوفر قنوات اتصال تربوية فعالة بين العاملين، كما أكدوا على أن ضعف اهتمام المدير بتنظيم مسابقات بين العاملين لتنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين ويدل ذلك على أن المديرين لا يقومون بدورهم تجاه توجيه وإرشاد ونصح العاملين وإعطائهم فرصة لتصحيح الأخطاء ولكنهم يميلون إلى توقيع العقوبات على العاملين مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ويعوق تنمية الإبداع لديهم مما ينعكس على الإنتاجية داخل المدرسة. وقد

يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء المكلف بها مدير المدرسة مما يقلل الوقت والجهد في تحقيق هذه الجوانب بالصورة الكافية، كما أن مدير المدرسة هو المسئول عن حركة سير الدراسة منذ أن تفتح المدرسة أبوابها وقد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء المكلف بها مدير المدرسة حيث إنه هو المسئول عن حركة سير الدراسة منذ أن تفتح المدرسة أبوابها إلى أن تغلق مما يقلل الوقت والجهد في تحقيق هذه الجوانب بالصورة الكافية.

- **المحور الثاني: معوقات تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.**  
للإجابة على التساؤل الثالث: ما معوقات مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدراس الثانوية بمحافظة الطائف لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة؟، تبين من تحليل إجابات المعلمين على المحور الثاني من الاستبيان ما يلي:
- **العبارات التي تحققت بدرجة عالية:**

جدول (٨) معوقات تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف التي تحققت بدرجة عالية

ترتيب العبارة	قوة العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الحدوث			رقم العبارة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٩	قوية	٢٣٦.٥	٤٤٧	٣٤	٥٢	١٠٣	١
١	قوية	٢٥٥	٤٨٢	١٣	٥٩	١١٧	٤
٧	قوية	٢٣٨.١	٤٥٠	٢٢	٧٣	٩٤	٥
٢	قوية	٢٥٣.٤	٤٧٩	٢٨	٣٢	١٢٩	٨
٥	قوية	٢٤٦.١	٤٦٥	٣٤	٣٤	١٢١	٩
٣	قوية	٢٥٠.٣	٤٧٣	٢٨	٣٨	١٢٣	١١
٨	قوية	٢٣٧.١	٤٤٨	٢٤	٧١	٩٤	١٣
٤	قوية	٢٤٨.٧	٤٧٠	٣٧	٤٣	١٠٩	١٤
٦	قوية	٢٤٤.٤	٤٦٢	٢٩	٤٧	١١٣	١٧

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٨) ما يلي: ✓ أن هناك معوقات تحققت بدرجة عالية، حيث جاءت العبارات (٤، ٨، ١١، ١٤، ٩، ١٧، ٥، ١٣، ١) بدرجة قوية، واحتلت المراتب (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) بالنسبة لعبارات المحور الأول، وانحصرت أوزانها النسبية بين (٢٥٥ - ٢٣٦.٥) وهي نسب دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، حيث أكد أفراد العينة علي أن من المعوقات الرئيسة لتنمية الإبداع في المدارس هو قلة الاهتمام بتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين، وقلة الاهتمام بالتدريب علي التكنولوجيا الحديثة، وغياب الوعي بأهمية الإبداع في العمل الإداري، وإيثار بعض العاملين المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وضعف الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة، وغياب المحاسبية الفورية، وضعف الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويرى البحث الحالي أن السبب في وجود هذه المعوقات قد يرجع إلى قلة البرامج العلمية المتخصصة في المجال الإبداعي والابتكاري وذلك بما يتناسب مع اهتمامات العاملين وقدراتهم، كما أنه قد يوجد لدى العاملين اتجاهات سلبية نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة سريعة التطور مع إسقاط الفشل في الانتفاع منها على إدارة المدرسة، إضافة إلى غياب الوعي بأهمية الإبداع لدى كل العاملين نتيجة النقص في خبراتهم الإبداعية.

• العبارات التي تحققت بدرجة متوسطة:

جدول (٩) معوقات تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف التي تحققت

بدرجة متوسطة

ترتيب العبارة	قوة العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الحدوث			رقم العبارة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١٦	متوسطة	٢٠٤.٢	٣٨٦	٦٤	٥٣	٧٢	١٠
١٠	متوسطة	٢١٤.٨	٤٠٦	٥٦	٤٩	٨٤	١٢
١٣	متوسطة	٢٠٩.٥	٣٩٦	٦٩	٣٣	٨٧	١٥
١٢	متوسطة	٢١٣.٨	٤٠٤	٤٧	٦٩	٧٣	١٦
١١	متوسطة	٢١٤.٣	٤٠٥	٤٢	٧٨	٦٩	١٨
١٤	متوسطة	٢٠٨.٥	٣٩٤	٤٧	٧٩	٦٣	١٩
١٥	متوسطة	٢٠٧.٤	٣٩٢	٦٩	٣٧	٨٣	٢٠

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٩) ما يلي:

✓ جاءت العبارات (١٢، ١٨، ١٦، ١٥، ١٩، ٢٠، ١٠) بدرجة متوسطة، كما احتلت المراتب (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦) بالنسبة لعبارات المحور الأول وانحصرت أوزانها النسبية بين (٢١٤.٨ - ٢٠٤.٢) وهى نسب متوسطة ودالة عند مستوى ٠.٠٥، وتدل على أن هناك تقصيرا من جانب الإدارة المدرسية نحو الالتزام الشكلي والحرية باللوائح والقوانين على حساب الجوهر والمضمون إضافة إلى عدم إتاحة الفرص الكافية لقنوات الاتصال نحو الإبداع داخل المدرسة، وكذلك في عملية التحفيز والاهتمام بالأنشطة الإبداعية، فضلا عن عدم توافر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار في تلك الأمور، وقد يرجع السبب في وجود هذه المعوقات إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مما يجعلهم يهتمون بالأمور التي تخص الطلاب الذين يشكلون محور العملية التعليمية، إضافة إلى الخطط التربوية والأهداف النظامية المرسومة من قبل الوزارة، إضافة إلى قلة الوعي بأهمية الإبداع والابتكار والتجديد في العملية التعليمية الذي ينعكس إيجابيا على الطلاب.

• العبارات التي تحققت بدرجة ضعيفة:

جدول (١٠) معوقات تنمية الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف التي

تحققت بدرجة ضعيفة

ترتيب العبارة	قوة العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الحدوث			رقم العبارة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١٩	ضعيفة	١٧٦.٧	٣٣٣	٩٢	٤٩	٤٨	٢
١٧	ضعيفة	١٨١.٥	٣٤٣	٨١	٦٢	٤٦	٣
٢٢	ضعيفة	١٥٦.١	٢٩٥	١٠٩	٥٤	٢٦	٦
٢٠	ضعيفة	١٧٢.٥	٣٢٦	١٠٠	٤١	٤٨	٧
١٨	ضعيفة	١٧٨.٨	٣٣٨	٨٩	٥١	٤٩	٢١
٢١	ضعيفة	١٦٢.٤	٣٠٧	٥٦	٤٨	٨٥	٢٢

يتضح من تحليل نتائج الجدول (١٠) ما يلي:

✓ جاءت العبارات (٣، ٢٠، ٢، ٧، ٢٢، ٦) في الترتيب (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢) بالنسبة لعبارات المحور الأول وهى عبارات ضعيفة حيث أن أوزنها النسبية كانت انحصرت بين (١٨١.٥ - ١٥٦.١) وهى غير دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن الانخفاض النسبي للروح المعنوية لبعض العاملين، وضعف الأنشطة التي تدعم الابتكار والإبداع، وضعف الاهتمام بمتطلبات الجودة والاعتماد داخل

المدارس وقلة تناسب المؤهل والخبرات، إضافة إلى غياب المتابعة الجادة من قبل المسؤولين في الإدارة العليا.

ومما سبق تبين أن الواقع العملي به معوقات قد ترجع إلى غياب القدرة على مسايرة المتغيرات العصرية والمستجدات الموجودة على الساحة العالمية، وذلك لدى بعض العاملين، هؤلاء الذين يعبرون من خلال وجهة نظرهم أن هناك غيابا للروح المعنوية في تدعيم النشاط الإبداعي لديهم، وأن هناك نقصا في التدريب والخبرة المستمرين لدى كل العاملين نتيجة قلة الوقت وضعف استثماره إضافة إلى قلة توفير البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار المهمين في وقتنا المعاصر من أجل تنمية المجتمع وتطويره.

#### • نتائج وتوصيات البحث :

##### ١- نتائج البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والتطبيقي يتبين قيام مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظه الطائفة بدورهم في تنمية الإبداع لدى العاملين بهذه المدارس، كما أظهرت أن هناك معوقات تتضمن في قلة وضوح الاختصاصات وتداخل في المسؤوليات، وقلة التعاون والتنسيق في الأنشطة التربوية الداعمة لهذا المجال الإبداعي، وعلى هذا ينبغي ضرورة تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز الإداري في تلك المدارس.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض جوانب القصور أهمها:

✓ أن مدير المدرسة لا يشجع على عقد الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدرسة مما ينعكس بالسالب على أداء العاملين.

✓ أن مدير المدرسة لا يقوم بفتح قنوات اتصال صحيحة وفاعلة مع العاملين كما لا يقوم بتسهيل عملية الاتصال بين العاملين وبعضهم البعض .

✓ أن هناك تقصير من جانب المديرين في المدارس في توجيه قدرات العاملين الإبداعية وفقا للمتغيرات الخارجية والمستقبلية، مما قد ينعكس على العمل داخل المدرسة حيث أنه لا يوجد رضا عن العمل نتيجة عدم تشجيع إدارة المدرسة لهم والعمل على تنمية القدرات الإبداعية وتوجيهها والاستفادة منها.

✓ أنه يوجد تقصير من جانب المدير في أن تشمل الأنشطة المدرسية اهتمامات العاملين، ولم يضع هدف تنمية ودعم الإبداع لدى العاملين في بداية أهدافها التي يسعى إلى تحقيقها بل يضع هدف جودة المنتج في بداية الأهداف دون التطرق إلى العوامل والأسباب التي تؤدي إلى تحقيق ذلك الهدف.

✓ أن هناك تقصير من جانب مديري في تمكين العاملين من استخدام الأجهزة والمعامل والوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة بحرية تامة وذلك حرصا على عدم تعرض الأجهزة للتلف خوفا من المسائلة من قبل الإدارة وكذلك لضعف خبرة الإدارة بأهمية وفائدة تمكين العاملين من استخدام الأجهزة.

✓ أنه يوجد العديد من الأنماط الإدارية في المدارس ولكن الغالبية العظمى منها تخضع للقواعد والقوانين والروتين الذي يؤدي إلى إعاقة العمل وكبت الطاقات والقدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في المدرسة.

٢- توصيات البحث :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها ما يلي:

✓ ضرورة عقد الدورات التدريبية للمديرين في المدارس لتدريبهم على كيفية تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس، والطرق التي تشجع على المنافسة بينهم وحثهم على تطوير الأداء لمسايرة التغيرات العالمية.

✓ يتطلب من مديري المدارس توفير البيئة المدرسية الداعمة للإبداع، وعليهم أن يحثون العاملين على الإبداع، وإعطاء الفرصة لحرية الفكر والمناقشة في الموضوعات التي تخدم العملية التعليمية، وقبل ذلك كله تشجيع العاملين على الإبداع والعمل على تنميته باستمرار، وذلك لضمان الجودة في الأداء وتحقيق الأهداف ومواجهه المتغيرات العالمية.

✓ يجب على مديري المدرسة التكيف مع المتغيرات في البيئة المدرسية من خلال حسن توظيف الموارد والاستفادة من نقاط القوة بما يحقق طموحات وتوجهات المدرسة في المستقبل، والعمل على التقليل من العوامل المعوقة لعملية التطوير والتغيير.

✓ ينبغي على مدير المدرسة مشاركة العاملين في تعديل وتطوير الخطط لتنشط القدرات الإبداعية لدى العاملين، ولحدوث ذلك لابد من اقتناع الجهات العليا العاملين لديهم القدرات التي تستطيع أن تنهض وتطور العمل داخل المدرسة.

✓ يجب تطوير وتنشيط شبكة الاتصالات في المدارس بكافة صورها وأشكالها، مع الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصالات الفعالة.

✓ ضرورة الاهتمام بأوجه النشاط المتنوعة في المدارس والتي تؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس حتى يتم إشباع ميولهم وحاجاتهم المختلفة.

✓ ضرورة تقدير العاملين المتميزين في الأداء وتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع بهم إلى التقدم والرقى في العمل وإشعارهم بالعدالة في توزيع المكافآت ووصول الحق لصاحبه من العاملين مما يزيد الثقة بين العاملين ومدير المدرسة.

✓ يجب على المدير أن يدعم التطوير الشامل للمدرسة بحيث لا يقتصر على الاهتمام بالمبني المدرسي والمعدات والتقنيات والأجهزة بل يجب أن يركز على أساس المدرسة وهم العاملين، من خلال عمليات التدريب والتفويض في بعض الصلاحيات وتشجيع الإبداع لدى العاملين.

✓ ضرورة العمل على تمكين العاملين من استخدام الأجهزة والمعامل والوسائل التعليمية بحرية تامة وذلك حرصا على تنمية قدرات العاملين وزيادة الخبرة العملية لديهم من خلال التطبيق لكل ما يتم تقديمه في المدرسة والاضطلاع على كل الجديد لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة.

- ✓ إعطاء الأهمية القصوى لاختيار العناصر الصالحة للإدارة من خلال تحديد معايير مقننة تحدد في ضوءها مدير المدرسة ومعاونوه.
- ✓ إعداد خطة مستقبلية متكاملة وشاملة لتطوير وتدريب العاملين في المدارس الثانوية على التقنيات الحديثة في مجال الإبداع والابتكار.
- ✓ عقد لقاءات مع كل المهتمين والقائمين على شئون التعليم الثانوى العام بمحافظة الطائف سواء من القيادات أو على مستوى مديري المدارس والعاملين وكذلك أولياء الأمور لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عملية المشاركة الإبداعية وتدعيمها لدى العاملين في هذه المدارس.
- ✓ ضرورة تنمية الإحساس بالمسئولية في العمل الإبداعي عن طريق مراقبة الله والضمير ومصالحة الوطن.
- ✓ إعداد نظام رقابي يضمن تدفق المعلومات في جميع المجالات التي تخص العملية الإبداعية على جميع مستويات المراحل التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- ✓ ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف وإتاحة الفرصة إليهم كاملة من أجل تنمية المواهب الإبداعية لديهم.
- ✓ إعداد برامج تثقيفية لتوعية الأفراد العاملين في الجهاز الإداري وكذلك قاداتهم على تبادل الآراء بينهم وإيجاد قنوات اتصال مفتوحة ومستمرة وتشجيع الحوار العلمي المدروس.
- ✓ تكثيف الزيارات الميدانية من الجهات الأعلى، تلك التي تؤدي إلى المشاركة الإيجابية والتحفيز على الإبداع.
- ✓ توظيف الإذاعة المدرسية والنشاط المسرحي والصحفي في هذه المدارس للاستخدام الأمثل في إبداع العاملين وكذلك القادة والطلاب.
- ✓ تجنب التحيز والتعصب الممقوتين وكذلك الأقوال السطحية والالتزام الحرفي والشكلي بالقوانين واللوائح وضرورة الاهتمام بالجواهر والمضمون.
- ✓ ضرورة إعطاء كافة الصلاحيات الفاعلة لمديري المدارس من أجل تنمية الإبداع لدى كل العاملين بها.

#### • قائمة المراجع

- إبراهيم، أحمد ، ومحمود ، أشرف (٢٠١١). الاتصال في التربية بين النظرية والتطبيق. جدة ، دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- أبو الوفا ، جمال (١٩٩٧). دراسة ميدانية التعرف على أهم المشكلات التي تواجه معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والعلمات بجمهورية مصر العربية. المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية " التعليم الأساسي حاضره ومستقبله" كلية التربية بطنطا ، كفر الشيخ ١٣ - ١٤ أبريل.
- أبو عامود، محمد (٢٠٠٠). العمل العربي المشترك في ظل العولمة - المخاطر والفرص. مجلة

قضايا إستراتيجية، ع٣، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية، دمشق، سوريا، جمادى الآخر.

أحمد، غريب (١٩٩٤). الإحصاء والقياس في البحوث الاجتماعية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

أوسري، منور، وكواش زهية (٢٠١١). الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة. بحث مقدم لمؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدية الجزائرية، مناح على الموقع "p=2737s/arab/http://ieftpedia com"، تم الرجوع إليه بتاريخ (٢٠١٢/٥/١٥)

الألفي، رمضان (١٩٩٨). العولة والأمن - الانعكاسات السلبية والإيجابية، دراسات إستراتيجية. كراسات الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ع٧٢، القاهرة.

أمخزون، محمد (٢٠٠٠). العولة بين منظورين. مجلة البيان، ع١٤٥، س١٤، المنتدى الإسلامي، الرياض السعودية، رمضان ١٤٢٠هـ، ديسمبر ١٩٩٩ / يناير.

براجل، على (٢٠٠٤). المواقف المعوقة في رفع مستوى الجودة في التعليم العالي - الجزائر نموذجاً. المؤتمر التربوي الخامس لكلية التربية، جامعة البحرين، مج ٢.

بلواني، أنجود (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية.

جروان، فتحى (٢٠٠٧). تعليم التفكير "مفاهيم وتطبيقات". ط٣، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

جلدة، سليم، وعبوي، زيد (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

جوهر، صلاح الدين (١٩٩٦). الطريق إلى مدرسة متطورة ومجددة. مؤتمر الإبداع في التعليم والثقافة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة ٦- ٨ يوليو.

حجلان، نور (١٩٩٧). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين "دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز.

حسان، محمود (٢٠٠٣). التربية المعلوماتية. سلسلة الدراسات التربوية، القاهرة، دار فرحة للنشر والتوزيع.

حسن، جهينة (٢٠٠٣). تنمية القدرات الابتكارية لدى الطلاب "الأساليب والمعوقات". مجلة بناء الأجيال، ع٤٦، يناير.

حسين، عدنان (٢٠١٢). المنظمات الدولية والإقليمية تحت وطأة العولة، مجلة الدفاع الوطني. ع ٣٢٥، متاح على الموقع "<http://www.lebarmy.gov.lb>"، تم الرجوع إليه بتاريخ (٢٠١٢/٦/١٢).

الحفظي، يحيى (٢٠٠٩). تجربة الملك خالد للحصول على الاعتماد الأكاديمي. المؤتمر السنوي (الدولى الأول - العربي الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعى في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة ٨- ٩ أبريل.

الحقيل، سليمان (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية الحديثة وتعبئة قواها البشرية. الرياض، دار الشبل للنشر والتوزيع.

حنورة، مصري (٢٠٠٣). دور المدرسة الحديثة في تنمية الإبداع ورعاية التفوق. المجلة التربوية،

الحوات، علي (٢٠٠٤). **التربية العربية رؤية لمجتمع القرن الحادي والعشرين**. منشورات اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم، بنغازي، دار الكتب الوطنية.

الحولي، أسامة وآخرون (٢٠٠٥). **العرب وثورة المعلومات، بيروت**. مركز دراسات الوحدة العربية.

خليل، فاطمة (٢٠٠٦). **أثر البيئة التعليمية في رعاية الموهوبين**. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة "رعاية الموهبة تربية من أجل المستقبل"، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة، ٢٦ - ٣٠ أغسطس.

خليل، نبيل (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية ميدانية. **مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة**، مج ٣، ١٤، يونيو.

خوجلي، هشام (٢٠٠١). **التربية الابتكارية في العالم العربي**. **مجلة كليات المعلمين**، مج ١، ٢٤، مايو.

درار، أنصاف (٢٠٠٦). **التعليم وتنمية التفكير**. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة "رعاية الموهبة تربية من أجل المستقبل"، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة، ٢٦ - ٣٠ أغسطس.

دهيش، خالد وآخرون (٢٠٠٩). **الإدارة والتخطيط التربوي**. الرياض، مكتبة الرشد.

دياب، مفتاح (٢٠٠٧). **قضايا معلوماتية، اتجاهات حديثة في دراسات المعلومات**. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الديب، إبراهيم (٢٠٠٥). **استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل**. المنصورة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

ديرتوزوس، مايكل (٢٠٠٣). **عالم المعلومات الجديد**. ترجمة بهاء شاهين، ط ٣، القاهرة، مركز الحضارة العربية.

زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥). **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**. القاهرة، دار السحاب .

شاهين، شريف (٢٠٠٠). **مصادر المعلومات الإلكترونية**. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

الشيخ، محمد (٢٠٠٣). **العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى التلاميذ**. **المجلة التربوية**، مج ١٧، ٦٧٤، يونيو، جامعة الكويت.

الصفار، فاضل (٢٠٠١). **الإبداع الإداري "المبادئ والأساليب والأهداف"**. **مجلة النبأ**، ٥٦٤، بيروت.

طويقات، مشهور (٢٠٠٩). **تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي النوعي في الأردن**. المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٨ - ٩ أبريل .

الظاهر، قحطان (٢٠٠٥). **مدخل إلى التربية الخاصة**. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان، دار الشروق.

عابدين، محمود (٢٠٠٠). **علم اقتصاديات التعليم الحديث**. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

العبادي، الشاذلي (١٩٩٧). **الوطن العربي وظاهرة العولمة**. عمان، منتدى الفكر العربي.

- عباس، سهيله (٢٠٠٤). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح (٢٠٠١). **قضايا إدارية معاصرة**. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الحليم، أحمد (٢٠٠١). **نظام الدراسات العليا الأمريكي**. ورقة عمل مقدمة لندوة تطوير آليات وفعاليات الدراسات العليا والبحوث، جامعة الزقازيق، ٢٥ يونيو.
- عبد الواحد، عيد وآخرون (٢٠١٠). **استراتيجيات اتخاذ القرار وتطبيقاته التربوية**. جدة، دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- شاكور عبد الحميد (٢٠٠٩). **علم نفس الإبداع**. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، محمد، قرني، أسامة (٢٠٠٥). **إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم بمصر في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول**. المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية بنى سويف " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٤ - ٢٥ يناير، ج ٢ .
- عبد الحى، رمزى (٢٠٠٧). **تقييم أداء التعليم العالي في ضوء إدارة الجودة الشاملة**. المؤتمر العلمي العربي الثاني - المؤتمر العلمي العربي الثاني - التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وأفاق مستقبلية، جمعية الثقافة من أجل التنمية بالتعاون مع جامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٧ - ٢٨ مارس .
- عبد العزيز، رشاد، وخطاب، سهام (٢٠٠٤). **الابتكار**. القاهرة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، سعيد (٢٠٠٦). **المدخل إلى الإبداع**. الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، على (٢٠٠٢). **الإدارة والبيئة - نظرة سلوكية**. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- عبد نور، كاظم (٢٠٠٥). **دراسات وبحوث في علم النفس وتربية التفكير والإبداع**. عمان (الأردن)، ديبزنو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الكافي، إسماعيل (٢٠٠٥). **الابتكار وتنميته لدى الأطفال**. ط٢، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- عبيد، نايف (٢٠٠٤). " **العولمة والعرب**. مجلة المستقبل العربي، ٢٢١ع، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، يوليو، "بتصرف" يوسف نبراي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط٦، الكويت، مكتبة الفلاح.
- العسكري، سليمان وآخرون (٢٠٠٤). **مستقبل الثورة الرقمية**. الرياض، مكتبة الرشد.
- غليون، برهان (١٩٩٧). **العرب وتحديات العولمة الثقافية - مقدمات في عصر التثريد الروحي**. أبو ظبي، المجمع الثقافي.
- الفاعوري، رفعت (٢٠٠٥). **إدارة الإبداع التنظيمي**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القذافي، رمضان (٢٠٠٠). **رعاية الموهوبين والمبدعين**. ط٢، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
- القريطي، عبد المطلب (٢٠٠٥). **الموهوبون والمتفوقون - خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم**. القاهرة، دار الفكر العربي.
- كامل، مصطفى (١٩٩٦). **دراسة للعلاقة بين بعض مؤشرات التفكير الترابطي والإبداعي والتحصيلي الدراسي لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين**. دراسة مقدمة لندوة المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، كلية التربية - جامعة قطر.

الكنانى، ممدوح (٢٠٠٥). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخلاوى، محمد (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

مان، كاثرين وآخرون (٢٠٠٣). التجارة الإلكترونية العالمية. ترجمة الشحات منصور، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.

مجمع اللغة العربية (١٤٠٠هـ). المعجم الوجيز. القاهرة، دار التحرير للطباعة والنشر.

مراد، بركات (٢٠٠٢). العولة - المفهوم والتجليات. مجلة المعرفة، ٩٠ع، وزارة المعارف، الرياض.

مرسى، محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

مرضاح، نجوى (٢٠٠٧). العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين "دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز.

مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة الإسكندرية (د. ت). قاموس الجودة والاعتماد. إصدارات مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة الإسكندرية، متاح على الموقع [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)، تم الرجوع إليها بتاريخ (١٢/٦/٢٠١٠).

مصطفى، إبراهيم وآخرون (١٣٨٠هـ). المعجم الوسيط. القاهرة، دار الدعوة للطباعة والنشر.

مصطفى، عبد العظيم (٢٠٠٩). الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في مصر وبعض الدول العربية والأجنبية (دراسة تحليلية). المؤتمر السنوى (الدولى الأول - العربى الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى في مصر والعالم العربى - الواقع والمأمول، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٨ - ٩ أبريل .

مصطفى، فؤاد، وعبد الرحمن، فايز (٢٠٠٨). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة. بحث مقدم إلى المؤتمر السادس "رعاية الموهوبين في الدول العربية"، المجلس العربى للموهوبين والمتفوقين، الأردن.

المهدى، سوزان (٢٠٠٩). التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالى وإمكانية الإفادة منها في مصر. المؤتمر السنوى (الدولى الأول - العربى الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى في مصر والعالم العربى - الواقع والمأمول، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٨ - ٩ أبريل.

الناصر، إبراهيم (د. ت). العولة .. مقاومة واستثمار. المختار الإسلامى، شبكة النور، متاح على الموقع " <http://islamselect.net/mat/89866> "، تم الرجوع إليه بتاريخ (١٢/٦/٢٠١٢).

الناصر، إبراهيم (٢٠٠١). العولة مقاومة واستثمار. مجلة البيان، ع ١٦٧، س ١٦، المنتدى الإسلامى، الرياض.

النجار، عبد الوهاب (٢٠٠٧). الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جستن، القصيم، ١٥ - ١٦ مايو.

النجار، فريد (١٩٩٨). منظومات تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية - الذكاء

السلوكي. القاهرة ، بيت الإدارة للاستشارات والتدريب.

نجم، نجم (٢٠٠٣). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

نصر، نوال (٢٠٠٩). ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات إعداد المعلمين (تجارب دولية). المؤتمر السنوي (الدولى الأول - العربي الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعى في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول ، كلية التربية النوعية بالمنصورة ٨٠ - ٩ أبريل.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. الجزء الأول : إجراءات الاعتماد - التقييم الذاتى ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، إصدارات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .

يسين، السيد (٢٠٠٠). المعلوماتية وحضارة العولمة. القاهرة، دار نهضة مصر.

الناصر ، إبراهيم (٢٠٠١). العولمة مقاومة واستثمار. مجلة البيان، ع ١٦٧ .

Andrew , J.(1994). **Contemporary Applied Management** Irwin. Burr Ridge ,Illinois.

Becker,K.(2003).**History of the Stanford- Binet Intelligence Scale.** Content and Psychometrics. Riverside Publishing

Burial , E. (1993).Preparing Administrators for the Twenty- First Century, Paper Presented at the Annual Meeting of the New England Educational Organization Portsmouth. **ERIC ED364945**, 26-30 April.

Carol , K.(1996). **Creative Thinking in Business.** Crisp Publication, I.N.C, California, U.S.A.

Colwell, J. (2003) . Beyond Brainstorming : How Managers can Cultivate Creativity and Creative Problem-solving Skills in Employees. **Journal of General Management**, 29(2).

Daft ,R. (2004).**Organization theory and Design.** South - We stem Put., 8th Ed.,.

Daft, R. (2001).**Organization Behavior, and Raymond A. Noe.** South Western Put., 8th Ed.,.

Darney , N. & Magee ,R .(2007). **Encyclopedia of Small Business Thomson Gale Detroit.** California, U.S.A.

Darrel , H. (1991).**Networking among Principals, A study of Established Practices and Relationships.** Paper Presented at the Annual Meeting of the National conference of Professors of Education Administration(45th,Farg0,ND,U.S.Louisiana)ERIC ,ED 337915,EA02350,11-16August.

Fleith, R. & West , B.(2002).Effects of a creativity training program

- on divergent thinking abilities and self concept in monolingual and bilingual classrooms .**creativity Research Journal** , 14.
- Gorged , J. (1995). **Assessment of Organizational Effectiveness**. Good Wear Publishing Company, I.N.C., California, 62-64.
- Hampton , D . (1998) : Behavioral Concepts in Management, Dickenson Publishing Company, California, 43-44.
- Harry , B .(1997) . **Learning About Management**. McGraw – Hill Book Company, New York, 22-25.
- Hefzallah, I.(1999).**The New Educational Technologies And Learning: Empowering Teachers to Teach and Students to Learn in the Information Age**. Charles C Thomas, publisher. LTD. Springfield. Illinois. U.S.A.
- Jean , M .(1999).**Preparation of the Urban Principals, Urban Education, Persevere University of Minnesota**. UMI Parquets Dissertation, Preview, MB Image, Only PDF.
- John , R .& et al,(1997).**Organizational Behavior**. John Wiley and Sons, Ins. New York.
- King, N., & Anderson, N. (2002).**Managing Innovation and change A critical guide for Organizations**. Thomas Earning.
- Maureen , M.(2000).**Evolutionary Innovation**. Oxford University Press.
- Mealieea, K. & Latham, R.(1996).**Skills For Managerial Success**. Irwin Chicago.
- Metham J . (2001).Teachers Ratings Of Preschool Children's Behaviors. **Journal Of Educational Psychology**, 1(3).
- Morris , T. (2006).**Permanent Innovation**. Ackoff Center, University of Pennsylvania.
- Muggings , L. (1999) . **Management : Concepts and Application**. 4th, Harper Raw Public Hers, New York,24-27.
- National Quality Assurance and Accreditation (2004) . **The Quality Assurance and Accreditation Handbook**. National Quality Assurance and Accreditation Publication .
- Pond , W . ( 2002 ) . **Twenty – First Century Education and Training Implication for Quality Assurance** . The Internet and Higher Education , 4
- Rajesh K. & Tells , G. (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency

- Size, and Radical Product. **Innovation, Journal of Marketing**, 24 (3), July.
- Robbins , B. & Coulter, U. (2001). **Management**. Prentice Hall, New Jersey.
- Shain , H. & Lau, R. (1996). **Behavior Organizaations**. Irwin Chicago, New Jersey.
- Simon, L.(2006) . Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities. **International Journal of Project Management**, 13 Sep.
- Sochs, L (2000) . 31 Ways to Spark your staff s Creativity and Productivity. **The Journal of Medical Practice Management**, 16(2).
- Termen, F. (2003). Creative School and Administration. **Educational Sciences**, 3(1).
- Theodore , T.(1999). **Dimension of Organizational Behavior**, Macmillan. Publishing Company, I.N.C, New York, 22-24.
- Waters , C. ( 1992 ). **An Introduction to Operations Management**. Addison – Wesley Publishing Company.
- Zeikel, A. (2000). Organizing for Creativity. **Financial Analysis Journal**, November-December 2000.
- Zeilinger. E .( 1980). Leadership Role of the Principal in Gifted Programs : A Handbook. **A Thesis in Education Specialist Doctor of Education**. Arizona State University.

