



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم المناهج وطرائق التدريس

برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري

﴿رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في قسم المناهج وطرائق التدريس﴾

إعداد الطالبة:

نسرين إبراهيم الجاموس

إشراف:

د. أمل عثمان كحيل

أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس

2016-2017م

1437-1436هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(القرآن الكريم: التوبة، ص 203).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نوقشت هذه الرسالة

برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي مهارات

الإبداع الإداري

وأجيزت يوم الثلاثاء الموافق لـ 2017/2/28 من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية
اسماؤهم:

الاسم	الاختصاص	الصفة	التوقيع
د. سوزان المقطرن	الأستاذ المساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية جامعة دمشق الاختصاص: توجيه تربوي	رئيساً	
د. امل كحيل	الأستاذ المساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية جامعة دمشق الاختصاص: إدارة مدرسية	عضواً مشرفاً	
د. رويدا حمدان	الأستاذ المساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية جامعة دمشق الاختصاص: طرائق تدريس التعليم الاساسي	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في المناهج
وطرائق التدريس.

شكر وتقدير

الحمد لله صاحب الفضل الأول والمنّ الأعظم على عطائه وكرمه . . .

تتقدّم الباحثة بالشكر الجزيل إلى المشرفة الفاضلة الدكتورة "أمل عثمان كحيل"،
التي كانت نعم المشرف الموجه المتابع الحريص ، وما غمرت به الباحثة من سعة صدرها
وغزارة علمها والذي كان له الأثر في إتمام هذه الدراسة، فجزاها الله خير الجزاء .

وكل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة الحكم على تفضلهم
بقبول مناقشة هذه الدراسة .

والشكر موصول إلى كل الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أدوات الدراسة وكل من
قدّم للباحثة النصّ والإرشاد والتوجيه .

كما تخصّ الباحثة بالشكر مركز الشهيد باسل الأسد للتدريب على الحاسوب في
مدينة درعا، على كافة الجهود والدعم في سبيل تطبيق أدوات الدراسة .

سائلة الله العلي أن يجزي الجميع خير الجزاء . . .

الباحثة

إهداء

إلى خير خلق الله ومعلم البشرية الأول وخاتم الأنبياء والمرسلين وقدوتي ومثلي الأعلى
سيدي محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى مرمر العطاء والتضحية ، إلى من أستمد منه القوة والعزيمة والكبرياء ، إلى من أكبر به و
أصغر أممه أطلب من الله له طول البقاء والدي الغالي أبو أسد

إلى تلك الروح الطاهرة الساجدة في ملكوت الله ، إلى ينبوع الحنان والدفء الذي لا ينضب ، إلى
الحاضرة دائماً في قلبي ، إلى العيون التي تحتضني حتى في الغياب . . والدي المرحومة أم أسد
إلى أغلى من في حياتي وأعز ما في الوجود إلى من غمرني بمحبته ووفاءه وكرم عطاءه إلى
من أشعر بالراحة والأمان بجانبه نروحي المهندس أحمد

إلى ورود حياتي والربيع الدائم فيها إلى فراشات قلبي وشموع فؤادي وبسمة الطفولة في
وجداني وأمل المستقبل في خاطري أولادي زهير وإبراهيم وشام

إلى من تشدني إليهم أعز وأسمى وأنبأ وأعز رابطة بالوجود من غمروني بمحبتهم ووفاءهم
وكرم عطائهم من أفخرهم وأعتز وأكبرهم أخوتي

إلى أجمل زهرات رأيتهن في حياتي من بقرهن أشعر بدفء الحياة وحنانها إلى من عشت معهن
أجمل لحظات طفولتي أخواتي

إلى من كان ملتقى الأمنيات وواحة الابتسامات والكلمة والنصيحة الصادقة . . أصدقائي

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان	
الفصل الأول:		
11-2	الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة	1
3	مشكلة الدراسة	2
4	أهمية الدراسة	3
5	أهداف الدراسة	4
5	أسئلة الدراسة	5
6	فرضيات الدراسة	6
6	منهج الدراسة	7
6	حدود الدراسة	8
7	متغيرات الدراسة	9
7	أداة الدراسة	10
7	التعريف بمصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني:		
32-13	الدراسات السابقة	
13	الدراسات العربية	1
23	الدراسات الأجنبية	2
29	التعقيب على الدراسات السابقة	3
31	أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	4

الفصل الثالث:		
الإطار النظري		
79-34		
34	المحور الأول: الإبداع الإداري	
34	1	مقدمة
35	5	مفهوم الإبداع الإداري
38	8	مكونات الإبداع الإداري
41	9	خصائص الإبداع الإداري
44	10	مستويات الإبداع الإداري
45	12	مهارات الإبداع الإداري
62		أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري
68	13	العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري
69	15	المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري
73	المحور الثاني: البرنامج التدريبي في مدارس التعليم الأساسي	
73	18	أهمية التعليم الأساسي
75	19	خصائص مرحلة التعليم الأساسي
76	20	أهمية الإبداع في المدرسة
77		البرنامج التدريبي
الفصل الرابع:		
منهج الدراسة وإجراءاتها		
116 -81		
81		تمهيد
81		أولاً: منهج الدراسة

83	ثانياً: إجراءات تصميم أدوات الدراسة وضبطها:	
83	1. البرنامج التدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري	
96	2. اختبار مهارات الإبداع الإداري	
105	ثالثاً- مجتمع الدراسة وعينتها	
107	رابعاً- إجراءات تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي	
113	خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في نتائج الدراسة.	
115	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس:		
133 - 117	تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
117	تمهيد	1
117	عرض نتائج السؤال الأول والفرضيات المتعلقة به.	2
124	تفسير نتائج السؤال الأول والفرضيات المتعلقة به ومناقشتها.	3
125	عرض نتائج السؤال الثاني والفرضيات المتعلقة به	4
131	تفسير نتائج السؤال الثاني والفرضيات المتعلقة به ومناقشتها	5
132	ملخص عام عن نتائج الدراسة	6
133	مقترحات الدراسة	
134	قائمة المراجع	
145	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توقيت تنفيذ الدراسة الاستطلاعية للبرنامج التدريبي	94
2	اختبار الإبداع الإداري بصورته الأولى	98
3	التعديلات التي أجريت على الاختبار بعد التحكيم	99
4	اختبار الإبداع الإداري بصورته النهائية	104
5	خصائص أفراد عينة الدراسة	106
6	نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير الجنس على الدرجة الكلية للاختبار ومحاوره الفرعية وفق معادلة مان ويتني	108
7	نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير الخبرة على الدرجة الكلية للاختبار ومحاوره الفرعية وفق معادلة مان ويتني	109
8	نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير العمر على الدرجة الكلية للاختبار ومحاوره الفرعية وفق معادلة مان ويتني	110
9	الترتيب الزمني لتطبيق البرنامج التدريبي	112
10	محك حجم الأثر لوكهن	115
11	نتائج اختبار ويلكوكسون لتعرّف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري	118
12	نتائج اختبار ويلكوكسون لتعرّف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل على اختبار	120

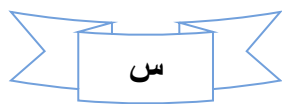
	مهارات الإبداع الإداري	
122	نسبة الكسب المعدل بحسب معادلة بلاك (Blake) في التطبيق القبلي والبعدي المباشر للعيينة التجريبية	13
123	قيم حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في مهارات الإبداع الإداري لأفراد العيينة التجريبية	14
124	متوسط فاقد الكسب بين القياسين البعدي والمؤجل والنسبة المئوية للعينة التجريبية في فاقد الكسب وبقاء أثر التدريب على درجات الاختبار	15
126	نتائج اختبار مان ويتي لتعرّف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس	16
128	نتائج اختبار مان ويتي لتعرّف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر	17
130	نتائج اختبار مان ويتي لتعرّف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	18

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مستويات الإبداع الإداري	45
2	المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري	73
3	تصميم البحث التجريبي	82
4	التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياسين القبلي والبعدي	119
5	التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياسين البعدي والمؤجل	121
6	التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية من الذكور والإناث على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي	127
7	التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر	129
8	التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	131

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين لأدوات البحث	146
2	جلسات البرنامج التدريبي	147
3	اختبار مهارات الإبداع الإداري ومفتاح تصحيح درجاته	216
4	معاملات السهولة والصعوبة لبنود الاختبار	226
5	معاملات التمييز لبنود الاختبار	227
6	ورقة تسهيل مهمة تطبيق البحث	228
7	تعديلات المحكمين على البرنامج التدريبي	230



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً- مقدمة.**
- ثانياً- مشكلة الدراسة.**
- ثالثاً- أهمية الدراسة.**
- رابعاً- أسئلة الدراسة.**
- خامساً- أهداف الدراسة.**
- سادساً- فرضيات الدراسة.**
- سابعاً- منهج الدراسة**
- ثامناً- حدود الدراسة.**
- تاسعاً- متغيرات الدراسة.**
- عاشراً- أدوات الدراسة.**
- حادي عشر- التعريف بمصطلحات الدراسة**

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولاً - مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغير في مجالات التنمية والتطور الحضاري في القطاع التربوي.

كما أنّ الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات التعليمية ومن ضمنها المدارس لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإنّ تطوير مستقبل المدارس لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين المدربين الذين يمتلكون المهارات الإدارية التي تأهلهم لممارسة عملهم بكفاءة عالية، مما حدا بالقائمين على العملية التربوية في الجمهورية العربية السورية إلى تنويع أساليب الإدارة والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وبناء معايير جديدة لاختيار الإداريين مبنية على أسس إدارية علمية وتربوية صحيحة، وتطوير البنية التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن مستخدمة من قبل، لتكون المؤسسات التربوية عموماً والمدارس على وجه الخصوص أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

وتعد الطاقات العقلية والمهارية التي يخزنها الإداريون في الوحدات الإدارية كالمدارس مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف، واكتشاف الأخطاء، وصنع القرارات، وحل الأزمات وإدارتها، وإدارة الوقت واستثماره بالصورة الصحيحة، الأمر الذي يضمن لهذه المدارس الاستمرار والتميز بالعمل، ويجعل عملية الإبداع الإدارية مبنية على أسس مؤسساتية صحيحة تساعد على توفير فرص التميز لكل فرد في هذه الوحدات، ويمكننا القول إدارة ناجحة ومميزة تعني خلق مناخ من التميز لدى الكادر التعليمي ولدى التلاميذ أيضاً باعتبارهم الأساس الذي تبنى عليه العملية التربوية. (الشمري، 2002، ص 15)

إنَّ الإبداع الإداري في جوهره تطوير وتحديث، والتطوير والتحديث مطلب حيوي للكثير من المؤسسات لاسيما المؤسسات التربوية، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثير التغيير تبرز حاجة إدارة المدرسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية.

إنَّ مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى أفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد من الموضوعات الأكثر حداثة وأهميه في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التنافس وبروز ما يسمى اقتصاديات التعليم، أدى إلى اهتمام المؤسسات التربوية على اختلاف أشكالها بتطبيق الإبداع الإداري وعملت على نشره كثقافة بحيث تركز الاهتمام على موضوعات الشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل وربط المدارس عبر شبكة حاسوبية مع الإدارة المركزية يفسح المجال لإعطاء إمكانات جديدة تسهل عمل الإدارة داخل المدرسة. (إبراهيم، 2002، ص25)

ثانياً - مشكلة الدراسة:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة في غالبية الدول بموضوع تطوير التعليم بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، تجلّى هذا الاهتمام بالتركيز على تفعيل دور مدير المدرسة وتأهيله، واختيار المدير الذي يحمل المؤهلات والكفايات اللازمة للقيام بالعملية الإدارية، وأهمّها الكفايات الأكاديمية والمهارية للوصول إلى الإدارة المبدعة (عبد الوهاب، 2010، 520).

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات وجدت انها ركزت على أهمية وفاعلية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وتوظيفها عملياً بما يخدم الإدارة المدرسية وصولاً لتحقيق أهداف العملية التربوية. ومن امثلة هذه الدراسات دراسة (ناصر، 2015)، ودراسة (الحارثي، 2014)، ودراسة (عبينة والشقران، 2013)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2012)، ودراسة (اليوسفي، 2011)، ودراسة (السعدية، 2011)، ودراسة (Dowdle, 2011)، ودراسة (Bowyer, 2008)، ودراسة (Nogueira, 2006).

ومن واقع عمل الباحثة في مجال التدريس في مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الاولى لمدة عام دراسي لاحظت أن الكادر الإداري للمدرسة تنقصه مهارات الإبداع الإداري اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة وفعالية. وللتأكد من وجود هذا النقص قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية

بطريقة المقابلة المباشرة لعينة مكونة من (15) مدير لمدارس التعليم الأساسي الحلقة الاولى في مدينة درعا، ووجهت إلى أفراد العينة عدد من الأسئلة تخص الإبداع الإداري في إدارة المدرسة من حيث المفهوم والمهارات اللازم امتلاكها لتطبيقه عملياً. وخلصت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود نقص في المعرفة النظرية وعملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. وهذا ما دفع الباحثة إلى الاهتمام بالإبداع الإداري وإجراء دراسة حول الإبداع الإداري، وهل من المفيد تصميم برنامج تدريبي خاص بمهارات الإبداع الإداري يمكن تطبيقه على مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الاولى.

ومن هنا نتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

ما فاعلية برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري في مدينة درعا؟

ثالثاً - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

- 1- يمكن لهذه الدراسة أن تظهر دور المناخ الإبداعي في تطوير العمل في المؤسسات التعليمية لدى مديري المدارس.
- 2- يؤمل أن تقوم الدراسة الحالية بالعمل على تطوير المهارات الإبداعية لعينة الدراسة من خلال برنامج تدريبي قائم على أهم مهارات الإبداع الإداري.

الأهمية العملية:

- 1- أهمية البرنامج التدريبي المصمم وفق مهارات الإبداع الإداري في تمكين مديري مدارس التعليم الأساسي من الوصول إلى المستوى المطلوب في الإبداع الإداري، وهذا قد يساعدهم في التصدي لنقاط الضعف لديهم، ويساعدهم كذلك على معالجة القضايا والمشكلات بطرق وأساليب جديدة تعتمد على سعة معرفتهم واطلاعهم، وبعيدة عن طرق الحلول التقليدية التي ألفوها في معالجة ما يتعرضون له من مواقف ومشكلات.

2 - وضع مجموعة من المقترحات بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها، والتي قد تسهم في إيجاد بعض الحلول لمشكلات نقص البرامج التدريبية في مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

3- تحديد المعوقات البيئية والتعليمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والعمل على إيجاد أفضل الحلول والأساليب التي تسهم في تحقيق الإبداع.

4- من المؤمل أن تصبح هذه الدراسة من المراجع المعتمدة التي ستضاف إلى مكتبة كلية التربية ومكتبات جامعة دمشق، لتساعد الباحثين في مجال الإبداع الإداري، وطلبة كلية التربية المهتمين بهذا المجال.

رابعاً-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. قياس فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري.
2. قياس فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية).

خامساً- أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن السؤالين التاليين:

- 1- ما فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري؟
- 2- ما فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية ؟

سادساً- فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي/المؤجل.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سابعاً- منهج الدراسة:

اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الاستطلاعية، والمنهج التجريبي في التطبيق العملي للدراسة الحالية.

ثامناً- حدود الدراسة:

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المعد في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، لذا عند تعميم نتائج هذه الدراسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار المحددات الآتية:

- **الحدود البشرية:** عينة الدراسة (20) مديراً ومديرة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا.
- **الحدود المكانية:** طبق البرنامج التدريبي والتحقق من فاعليته في بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الواقعة في مدينة درعا.

- **الحدود الزمنية:** صمم البرنامج التدريبي والتحقق من فاعليته في الفترة الزمنية الممتدة في العام الدراسي (2015-2016م).

- **الحدود العلمية:** وتتجلى بدارسة فاعلية البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا.

تاسعاً - متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- **المتغيرات المستقلة:** -البرنامج التدريبي المستخدم. -الجنس (ذكور-إناث). -العمر (من

35- 44، و من 45- 55 سنة). -سنوات الخدمة (1 5 سنوات / 6 سنوات وأكثر).

2- **المتغيرات التابعة:** -مهارات الإبداع الإداري.

عاشراً - أداة الدراسة:

تم استخدام أداة المقابلة الشخصية عند إجراء الدراسة الاستطلاعية الخاصة بمشكلة البحث، وتصميم برنامج تدريبي خاص بالجانب العملي من الدراسة.

حادي عشر - مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

تمثلت مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية بما يأتي:

1- **مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في الجمهورية العربية السورية:** عرفت مرحلة

التعليم الأساسي الحلقة الأولى كما وردت في النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي في

الجمهورية العربية السورية، والصادر بالقرار رقم 443/13 تاريخ 2015/8/23 في

المادة (1) منه بأنها: مرحلة تعليمية مدتها ست سنوات من الصف الأول وحتى الصف

السادس، وهي مجانية وإلزامية.

2- الإبداع الإداري:

- يعرفه نصر (2008):

"امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرائق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذواتهم مهنيًا" (نصر، 2008، ص 1).

- يعرفه (Tidd, 2009):

"عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة وتطبيقها بشكل واسع في نطاق الممارسة وهو أداة الأفراد الذين يتسمون بالزيادة، حيث إنه وسيلتهم للاستغلال والتغيير واعتباره فرصة لتقديم وطرح أفكار جديدة أو خدمات جديدة" (Tidd, 2009, p67).

- التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

تعرف الباحثة الإبداع الإداري في هذه الدراسة كما يأتي:

هو مجموعة من المهارات والقدرات التي تتمثل بمهارات التفكير الإبداعي ومهارة إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات والأزمات، ومهارات بناء الثقة التنظيمية، وحل المشكلات ، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيًا، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرون أفراد عينة الدراسة في أدائهم على مقياس الإبداع الإداري الخاص بالدراسة الحالية.

3- المهارة (skill):

- يعرفها القطامي (2001):

"القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة بأقل وقت وجهد ممكن" (القطامي، 2001، ص 297).

- تعرف إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الإبداع الإداري المتضمن للمهارات المستخدمة في الدراسة الحالية.

4- مهارة إدارة الوقت (Time Management skill):

"هي القدرة على تنظيم الوقت في توزيع وبرمجة الساعات المتاحة بصورة تمكن الفرد من إدارة الوقت والسيطرة عليه، بهدف الاستفادة منه والتمكن من تأدية المهام المطلوبة لأقصى درجة ممكنة من الوقت المتوفر" (حافظ، 2011، ص 23).

- **تعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة إدارة الوقت على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة الحالية.

6-مهارة إدارة الاجتماعات (Management skill):

هي "القدرة على إدارة المناقشات ببراعة ونشاط ودؤوب ودراية واعية بالطبائع البشرية، والعلاقات الإنسانية، يستطيع من خلالها الشخص أن يهيئ مناخاً فاعلاً يمكنه من السيطرة على البيئة الداخلية للمدرسة بكامل مكوناتها المادية والمعنوية، وتطويعها بطريقة مدروسة لتفعيل العملية التعليمية" (زعينتر، 2009، 33).

- **وتعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة إدارة الاجتماعات على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المستخدم في الدراسة الحالية.

7- مهارة حل المشكلات (problem solving skill):

- **يعرفها الزغلول (2003) بأنها:**

"حالة يسعى إليها الفرد للوصول إلى الهدف الذي يصعب الوصول إليه بسبب عدم وضوح أسلوب الحل أو صعوبة تحديد وسائل وطرائق تحقيق الهدف، أو بسبب عقبات تعترض هذا الحل وتحول دون وصول الفرد إلى ما يريد، وأن الأداة التي يستخدمها الفرد في حل المشكلة هي عملية التفكير وما يبذله من جهد عقلي يحاول خلاله إنجاز مهمات عقلية أو الخروج من مأزق يتعرض له" (الزغلول، 2003، ص 268).

- **وتعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة حل المشكلات على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المستخدم في الدراسة الحالية.

8- مهارات التفكير الإبداعي (Creative Thinking skills):

- **تعرف خضر (2011) مهارات التفكير الإبداعي:** "بأنها عمليات عقلية يمارسها الفرد من أجل إنتاج الأفكار وإنتاج استجابات لفظية وغير لفظية بحيث يتصف الإنتاج بالطلاقة والمرونة والأصالة" (خضر، 2011، ص 487). وتعرف كل مهارة من مهارات التفكير الإبداعي على النحو الآتي:

- **مهارة الطلاقة (Fluency):**

عرف الهويدي (2004) الطلاقة بأنها:

"قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة" (الهويدي، 2004، ص 27).

وتعرف إجرائياً بأنها: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة الطلاقة على مقياس الإبداع الإداري.

- مهارة المرونة (flexibility):

عرفها برهوم (2013) بأنها:

"القدرة على تغيير الحالة العقلية بتغيير الموقف" حيث أنّ المرونة عكس الجمود العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة، وغير المحددة" (برهوم، 2013، ص 38).

وتعرف إجرائياً بأنها: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة المرونة على مقياس الإبداع الإداري.

- مهارة الأصالة (originality):

عرفها زعرب (2012) بأنها:

"قدرة الفرد على إنتاج أفكار أصيلة، أي التوصل إلى أفكار تتصف بالجدة، والتفرد، والأصالة، وتعتبر أصيلة إذا لم تكن تكراراً لأفكار الآخرين".

وتعرف إجرائياً بأنها: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في بُعد مهارة الأصالة على مقياس الإبداع الإداري (زعرب، 2012، ص 55).

9- البرنامج (Program):

- يعرف (Kanan, 2013) البرنامج:

"تصور مقترح مخطط يضعه الباحث أو الدارس أو المعلم أو المتعلم حول ظاهرة تعليمية أكاديمية أو ظاهرة فيزيقية أو اجتماعية، ولابد أن يكون لهذا البرنامج أسس معينة متمثلة في التصميم الذي يستعرض الإطار العام، وتتطلب عملية التصميم سلسلة منطقية مترابطة من الخطوات لابد من التمهيد لها، وتتمثل في الاطلاع والقراءة حتى تتم عملية التنظيم بشكل علمي، وتكون صادقة" (Kanan, 2013, 67).

10- البرنامج التدريبي (Training Program):

- يعرف الجياعي(1999):

"مجموعة من المعطيات والتوجيهات والمعلومات الضرورية لتنفيذ سلسلة من العمليات المحددة بأهداف مرغوب فيها"(الجياعي، 1999، ص 30).

- يُعرف البرنامج التدريبي إجرائياً في الدراسة الحالية: بأنه نظام متكامل من الخبرات والإجراءات المخططة والمؤسسة بدقة تتضمن سلسلة من الأنشطة التدريبية تقدّم من خلال جلسات تدريبية بواقع (20) جلسة، تتناول مجموعة استراتيجيات إبداعية، تم بناء المواقف ضمنها استناداً إلى مهارات الإبداع الإداري، ويتم من خلالها تدريب أفراد عينة الدراسة (مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) تدريباً على خطوات محددة ضمن كل جلسة على كيفية إيجاد الحلول الإبداعية، مع التركيز على تحديد الزمن اللازم لكل جلسة، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة، والتأكد من تحقق هدف البرنامج بعملية تقييم قبل تطبيق البرنامج، وبعده.

11- فاعلية البرنامج التدريبي:

- قدرة البرنامج التدريبي المصمم وفق منحى الكفايات في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وتقاس الفاعلية من خلال بطاقة ملاحظة الاداء والاختبار التحصيلي (رمو، 2013، 23).
- وتعرف إجرائياً: درجة تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه الموضوعية والمتمثلة بإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى مهارات الإبداع الإداري.

12- مدير المدرسة: يعرف كما ورد في النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية

العربية السورية، والصادر بالقرار رقم 443/13 تاريخ 2015/8/23 في المادة (57) منه بأنه: شخص مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أ- دراسات عربية.

ب- دراسات أجنبية

ج - التعقيب على الدراسات السابقة

هـ- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

حازت دراسة الإبداع بشكل عام، والإبداع الإداري بشكل خاص على اهتمام كبير من قبل المهتمين بالتجديد والتطوير في الإدارة، وذلك على حد سواء في الدراسات العربية والأجنبية، فهناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري من حيث مبادئه ومقوماته، ومعيقاته، وسبل التغلب عليها، إضافةً إلى أن هناك بعض الدراسات ركزت على الإبداع في التعليم بشكل عام، وإدارته بشكل خاص وكيفية تطويرها، وتحسين المهارات والكفاءات للموارد البشرية العاملة فيها. ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات اتضح لها وجود بعض الجوانب المشتركة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي يمكن الاستفادة منها، ولذا من المفيد عرض تلك الدراسات والمقسمة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية:

1- دراسات عربية:

1-1- دراسة جرادات(2006) السعودية.

عنوان الدراسة: استقصاء أثر برنامج تدريبي قائم على حل المشكلات في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

أهداف الدراسة: استقصاء أثر برنامج تدريبي قائم على حل المشكلات في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

عينة الدراسة: تكونت من (40) مديراً ومديرة من مديري المدارس قسموا إلى مجموعتين المجموعة التجريبية (20)، بالإضافة إلى (20) مديراً ومديرة مثلوا المجموعة الضابطة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج التجريبي في هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي يتناول نوعين من المشكلات الحياتية والواقعية التي ترتبط بالمجتمع، والأخرى مشكلات علمية، وقد طبق على أفراد عينة الدراسة مقياس الإبداع الإداري.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري والفروق لصالح المجموعة التجريبية على الاختبار البعدي تعزى إلى البرنامج التجريبي.

1-2- دراسة المطري (2008) سلطنة عمان.

عنوان الدراسة: برنامج تدريبي لأساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهات نظر مديري المدارس

أهداف الدراسة: معرفة أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهات نظر مديري المدارس.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (48) مديراً ومديرة، مقسمين إلى (24) مديراً ومديرة في المجموعة التجريبية و (24) مديراً ومديرة في المجموعة الضابطة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج شبه التجريبي في هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لتطوير ممارسة الإبداع الإداري ومعيقاته وأساليب تطويره، بالإضافة إلى البرنامج التدريبي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تتحقق بشكل كبير من خلال:
- اعتماد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرار.
- تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين العاملين، وتشجيعهم على الابتكار في أساليب العمل.

1-3- دراسة بدر (2008) السعودية.

عنوان الدراسة: الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس، وتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة مكة المكرمة.

عينة الدراسة: شملت العينة (230) مديرة ومساعدة المدارس المتوسطة والثانوية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: شملت أدوات الدراسة استبانة تقيس الاحتياجات التدريبية من إعداد الباحثة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعد ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة مكة المكرمة.

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية مما يؤكد الحجة الماسة لإشباع هذه المهارات لديهم.

1-4- دراسة الشميري (2009) السعودية.

عنوان الدراسة: الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض.
أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين والمديرات حسب رؤيتهم في الدورات التدريبية تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، مدة الخدمة، الدورات التدريبية.

عينة الدراسة: تكونت من (122) مديراً ومديرة من مديري المدارس.
منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.
أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:
- إن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعد ذات أهمية عالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

1-5- دراسة السعيدة (2011) سلطنة عمان.

عنوان الدراسة: متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة في سلطنة عمان.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، ومنسقي المواد. والتعرف على أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجالي العمل الإداري والتدريس، والمرحلة التعليمية، والمسمى الوظيفي على تطبيق الإبداع الإداري.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (56) فرداً من مساعدي المديرين والمعلمين من مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة في سلطنة عمان.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة حيث تكونت من ثلاثة أجزاء احتوت على (31) فقرة وسؤال مفتوح غطت موضوع الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق كانت متحققة بدرجة كبيرة.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وذلك في مجالي الأهداف والسياسات.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك في مجالات الأهداف والسياسات والبيئة التنظيمية.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة في المجال الإداري والتدريسي، والمؤهل العلمي لدى مجال البيئة التنظيمية.

1-6- دراسة العقيل وآخرون (2011) السعودية.

عنوان الدراسة: أثر استخدام أنشطة علمية إثرائية مقترحة في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على:

- أثر استخدام أنشطة إثرائية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- اتجاهات مديري مدارس التعليم الأساسي في استخدام الأنشطة العلمية الإثرائية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (50) مديراً ومديرة، منهم (25) في مجموعة تجريبية، و (25) مديراً ومديرة في مجموعة ضابطة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي.

أدوات الدراسة: تضمنت أدوات الدراسة أنشطة علمية إثرائية مقترحة، تمَّ تصميمها وبنائها وفق برنامج في تنمية الإبداع الإداري المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم، واختبارات الإبداع الإداري (إعداد الباحثين).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في المجموعة التجريبية والضابطة، والفروق لصالح المجموعة التجريبية وذلك بالنسبة لاختبار الإبداع الإداري البعدي.
- تأكيد مديري المدارس على الدور الفعال للأنشطة العلمية الإثرائية المقترحة في اكتسابهم لمهارات الإبداع الإداري .

1-7- دراسة اليوسفي(2011) سورية.

- عنوان الدراسة:** تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.
- هدف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف على الإبداع الإداري وأنواعه وشروطه ومتطلباته تطبيقه، والتعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي وإداراتها في الجمهورية العربية السورية.
- عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (248) معلماً من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق، و(46) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة:** أسلوب (Sowt) للتعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجه التعليم، واستبانة لجمع المعلومات للتعرف على آراءهم حول واقع مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) وإدارتها من إعداد الباحثة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.
- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

- توجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر مديري المدارس لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانات البشرية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والفرق كان دالاً لصالح المديرين من ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

1-8- دراسة العيثاوي، والكواري (2011) قطر.

- عنوان الدراسة:** دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم.
- أهداف الدراسة:** التعرف على دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم بدولة قطر.
- عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة (890) موظفاً وموظفة.
- منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.
- نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:
- درجة ممارسة الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في قطر من وجهات نظر العاملين متوسطة، لتوافر عدد من الخصائص والسمات والقدرات الإبداعية لدى العاملين فيه.
 - توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو ممارسة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والفرق لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

1-9- دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) فلسطين.

- عنوان الدراسة:** واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم-فلسطين.
- أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم-فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
- عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (550) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة:** استخدم الباحثون أداة الاستبانة للقيام بالدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة.
- درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لمعوقات الإبداع الإداري كانت متوسطة.
- يوجد فرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس والجهة المشرفة على المدرسة.
- لا يوجد فرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

10-1 - دراسة الجبيلي (2012) سورية.

- عنوان الدراسة:** دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال.
- أهداف الدراسة:** بيان دور التدريب في تنمية مهارة العصف الذهني لدى مديرات رياض الأطفال، وبيان دور التدريب في تنمية مهارة الخريطة الذهنية لدى مديرات رياض الأطفال.
- عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (42) مديرة من مديرات رياض الأطفال.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة:** استخدمت في الدراسة الاستبانة من إعداد الباحث.
- نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:
- مهارة إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة اجتماعات الروضة قد احتلت المرتبة الأولى في دور التدريب لتنمية العصف الذهني.

11-1 - دراسة شقورة (2012) فلسطين.

- عنوان الدراسة:** إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من وجهة نظر المعلمين.
- عينة الدراسة:** تكون عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتيين، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بغزة لأساليب إدارة التغيير، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

1-12- دراسة عباينة والشقران (2013) الأردن.

عنوان الدراسة: درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا، إربد الأولى) للعام الدراسي 2010-2011 والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة والتي تكونت من (20) فقرة ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد كانت متوسطة في مجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع)، فيما حصل مجال (بيئة وأساليب العمل) على درجة ممارسة مرتفعة.

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في جميع مجالات ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

1-13- دراسة الحارثي (2014) سلطنة عمان.

عنوان الدراسة: تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أهداف الدراسة: التعرف على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة شمال سلطنة عمان.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (107) مديراً ومديرة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: تم تصميم استبانة من قبل الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لمجالات ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لمجالات ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

1-14- دراسة ناصر (2015) سورية.

عنوان الدراسة: مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وإلى درجة إدارة هذه الازمات من قبل أفراد عينة الدراسة،

والتعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني، تحليل العوامل المؤثرة) في إدارة الأزمات التربوية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية.

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (299) فرداً من الموجهين التربويين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والمديرين ومعاونيهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية للعام الدراسي (2013-2014).

منهج الدراسة: تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة.

اداة الدراسة: استخدمت الدراسة أداة الاستبانة للقيام بالدراسة الميدانية، وقد غطت الأسئلة محور الازمات التربوية ومحور الإبداع الإداري.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها:

- الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية موجودة بدرجة متوسطة، وأعلى هذه الازمات "انتشار حالات العنف بين التلاميذ" تليها أزمة " نقص العامل المادي في المدرسة" ثم أزمة "كثافة أعداد لمعلمين في المدرسة" ثم أزمة "نقص الكتب المدرسية".
- درجة إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كانت مرتفعة.
- درجة تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كانت مرتفعة.
- درجة تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كانت مرتفعة.
- درجة إدارة الأزمات التربوية وتطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة هذه الازمات في مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي يتأثران بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).

2 - الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة ليستر (Leaster , 1993) بريطانيا.

Preparing administrators for the twenty – first century

عنوان الدراسة: إعداد المديرين للقرن الحادي والعشرين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات الإبداع الإداري اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية في المدرسة (مدير – نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي – وثانوي أدنى – وثانوي أعلى) في مدينة بورتسموث في بريطانيا.

منهج الدراسة: وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب أهدافها.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة للقيام بالدراسة الميدانية وجمع المعلومات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية مهارات الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقة الإنسانية.
- أوصت الدراسة بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات بطرائق ابداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية، مع التركيز على موضوعات القيادة ومهارات الإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

2-2- دراسة سمولنسكي وكليمر (Smolensky and Kleiner, 1995) الولايات

المتحدة الأمريكية

How to train – managers to think more creatively"

عنوان الدراسة: كيف ندرب المديرين على التفكير بطريقة أكثر إبداعية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- أهمية المدير القادر على تطوير قدرات التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة إبداعية.
- الفشل في حل المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية تؤثر سلباً على الإبداع الإداري.

2-3- دراسة فونتس (Fuentes, 1996) الولايات المتحدة الأمريكية.

Creative skills improvement strategies at six culturally different schools

عنوان الدراسة: استراتيجيات تحسين المهارات الإبداعية في ست مدارس مختلفة ثقافياً.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على القيادة الإدارية من أجل تنمية المهارات الإبداعية والتغيير. وفيما يتعلق بأداة الدراسة فقد كانت برنامج خاص، طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم في ولايات أركنساس، وتكساس، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما.

عينة الدراسة: حيث بلغ حجم أفراد العينة (500) مديراً ومساعداً في الولايات المذكورة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة.

أدوات الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات، والاستبيانات والملاحظات، وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديريين تربويين ومساعدين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) على الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) على الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

2-4- دراسة كيتو (Ketto 2000) الولايات المتحدة الأمريكية.

"Using theory of Tris in Creativity Among Administrative".

عنوان الدراسة: استخدام نظرية تريز في الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة: استقصاء أثر استخدام نظرية تريز (TRIZ) في تنمية وتشجيع الإبداع الإداري. **عينة الدراسة:** تكونت من (20) مديراً ومديرة في ولاية (واشنطن) الأمريكية وزعوا مناصفة إلى مجموعتين تجريبية وأخرى ضابطة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي.

أدوات الدراسة: البرنامج التدريبي الذي تم تطويره ضمن المناهج التي تعتمد عليها دائرة الهندسة التكنولوجية في جامعة (واشنطن) الغربية بالاستناد إلى نظرية تريز (TRIZ) للحل الإبداعي الإداري (إعداد الباحثان).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- أن المشاركين في البرامج التدريبية تمكنوا من الوصول إلى حلول إبداعية في مجال الإبداع الإداري.
- كما أوصت لجان مختصة في الكلية باستخدام نظرية تريز (TRIZ) للحلول الإبداعية للمشكلات وبطريقة منتظمة في البرامج التدريبية المقدمة لهؤلاء المديرين.

2-5- دراسة تيكن (Tekin, 2001) تركيا

"A study into the levels of decision making and coping with stress of Creativity Among Administrative Skills:"

عنوان الدراسة: دراسة مستوى صنع القرار والتغلب على الضغوط في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى اتخاذ القرار ومستوى قدرة مديري المدارس في التغلب على الضغوط.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (290) مديراً ومديرة.

أدوات الدراسة: قام الباحث بإعداد مقياس صنع القرار، ومقياس للكشف عن قدرة مديري المدارس في التغلب على الضغوط، مقياس مهارات الإبداع الإداري.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمهارة صنع القرار تبعاً لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور.

2-6- دراسة توريمان (Toremén, 2003) الولايات المتحدة الأمريكية.

Innovation Management School

عنوان الدراسة: إبداع إدارة المدرسة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، واستخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (50) مديرا.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع

أدوات الدراسة: مقياس الإبداع الإداري من إعداد الباحث.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة:

- تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين في التسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كافٍ للمبدعين، ومنح الحوافز لهم، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لعملية الإبداع، وإقامة الدورات التدريبية المناسبة والملائمة والمستمرة والمتجددة.
- يمكن تعلم الإبداع من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي ما يلي: العلاقات الإنسانية الإيجابية، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

2-7- دراسة نوجويرا (Nogueira 2006) البرتغال.

Morcegos: A Portuguese Enrichment Program of Creativity Study With school administration.

عنوان الدراسة: مورسيغوس: برنامج إثرائي برتغالي لدراسة الإبداع لدى مديري المدارس.

أهداف الدراسة: تنمية الابداع لدى مديري المدارس بالاعتماد على برنامج مورسيغوس لتنمية الإبداع الإداري.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مجموعة مديري مدارس بالغ عددهم (50)، حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين: الأولى ضمت مديري المدارس الذين تراوحت أعمارهم بين (30-50) سنة، والثانية ضمت مديري المدارس الذين تراوحت أعمارهم بين (60-70) سنة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التجريبي في هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم في هذه الدراسة مقياس الإبداع الإداري، وكذلك برنامجاً تدريبي وفق طريقة مورسيغوس يهدف إلى تطوير مهارة من الإبداع الإداري (إدارة الوقت).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن الإبداع الإداري يمكن أن يكون جزءاً متكاملاً من النظام التربوي لجميع لمديري المدارس.

- المشاركة في النشاطات الإثرائية يبدو أن لها تأثيرات إيجابية في تنمية الإبداع والتسلية، وبشكل خاص إدارة الوقت ومهارة اتخاذ القرار السليم في كل من المجموعتين.

2-8- دراسة باوير (Bowyer 2008) الولايات المتحدة الأمريكية.

Evaluation of the effectiveness of using the principles of problem solving using non-technical problem-solving style and the ability of individuals involved to be creative and solve future problems.

عنوان الدراسة: تقييم فاعلية استخدام مبادئ حل المشكلات غير التقنية باستخدام أسلوب حل

المشكلات ومدى قدرة الأفراد المشاركين على الإبداع وحل المشكلات المستقبلية.

أهداف الدراسة: عُدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية استخدام مبادئ حل المشكلات غير التقنية باستخدام أسلوب حل المشكلات ومدى قدرة الأفراد المشاركين في هذه الدراسة على الإبداع وحل المشكلات المستقبلية.

عينة الدراسة: تكونت من (50) مديراً ومديرة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج شبه تجريبي في هذه الدراسة.

أدوات الدراسة: مقياس الإبداع الإداري، واختبار القدرة على حل المشكلات (إعداد الباحث).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في القياس القبلي لأفراد عينة الدراسة على اختبار الإبداع الإداري.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في القياس البعدي على اختبار الإبداع الإداري تعزى لاستخدام حل للمشكلات.

9-2- دراسة جاربر (Garber,2009) الولايات المتحدة الأمريكية:

Work networking among managers: a study of relationships and practices and creative management skills specific.

عنوان الدراسة: العمل الشبكي بين المديرين: دراسة لعلاقات وممارسات ومهارات الإدارة الإبداعية المحددة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية في أمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم مهارات الإدارة الإبداعية التي يطبقها هؤلاء المديرون في تسيير أعمال المدرسة وأمورها العلمية والتربوية والإدارية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (282) فرداً بينهم (151) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري، و(131) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

أداة الدراسة: تم الاعتماد على اداة الاستبانة للقيام بالدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المديرين ذوي الخبرة القصيرة والمديرين ذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري تعزى إلى المستوى الوظيفي، أو الخبرة العملية.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10-2- دراسة دودل (Dowdle, 2011) الولايات المتحدة الأمريكية.

The knowledge and creative skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama

عنوان الدراسة: المعرفة والمهارات الإبداعية المطلوبة للإدارة المدرسية الفعالة كما يتصورها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما، وخاصة فيما يتعلق باختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون بالطرائق الإبداعية، وكذلك تعرف المعلومات والمهارات الإبداعية التي يجب أن تتوفر لديهم.

عينة الدراسة: بلغت أفراد عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

أدوات الدراسة: استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن مديري المدارس الابتدائية بولاية ألاباما كانوا بحاجة ماسة إلى معلومات تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) من حيث آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما، وخاصة فيما يتعلق باختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد أن اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المذكورة أعلاه، والتي تناولت الإبداع بشكل عام، ومهارات الإبداع الإداري بشكل خاص، قامت الباحثة بتحديد أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية، وذلك بعدة نقاط ذكرتها كما يلي:

3-1- أوجه التشابه:

حيث أجملت الباحثة أوجه التشابه كما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بالهدف العام وهو دراسة الإبداع الإداري من حيث المفاهيم النظرية والوصفية ومن هذه الدراسات دراسة جرادات(2006)، و(الشميري،2009)، و(السعدية،2011)، و(العقيل وآخرون،2011)، و(اليوسفي،2011)، و(العيثاوي والكواري،2011)، و(أبو سمرة وآخرون،2012)، و(الجبيلي،2012)، و(شقورة،2012)، و(عباينة والضقران،2013)، و(الحارثي،2014)، و(ناصر،2015)، و (Leaster , 1993)، و (Smolensky and Kleiner, 1995)، و (Fuentes, 1996)، و(Ketto 2000)، و(Tekin, 2001)، و(Dowdle, 2003)، و (Toremén,2003)، و (Nogueira 2006)، و (Bowyer 2008)، و (Garber,2009)، و (2011).
- واتفقت بشكل خاص مع دراسة (مطري،2008)ن و(بدر،2008)، و(Nogueira 2006)، و(Ketto 2000) حيث قامت هذه الدراسات بالبحث في الإبداع الإداري من حيث المفاهيم النظرية وتصميم وتطبيق برنامج تدريبي خاص بمهارات الإبداع الإداري.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري،2008)، و(جرادات،2006)، و(Ketto 2000)، و(Nogueira2006)، و(Bowyer 2008) من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج التجريبي.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مطري،2008)ن و(بدر،2008)، و(Nogueira 2006)، و(Ketto 2000) من حيث اداة الدراسة حيث كانت تصميم برنامج تدريبي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- واتفقت الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة من حيث طبيعة العينة والتي كانت عبارة عن عدد من المديرين والمديرات العاملين في المدارس.

3-2- أوجه الاختلاف:

أجملت الباحثة أوجه الاختلاف كما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع الإبداع الإداري وتنمية مهاراته وخاصة: مهارة التفكير الإبداعي، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الاجتماعات،

ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة حل المشكلات، ومهارة بناء الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

- كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الشميري، 2009)، و(السعدية، 2011)، و(اليوسفي، 2011)، و(العيثاوي والكواري، 2011)، و(أبو سمرة وآخرون، 2012)، و(الجبيلي، 2012)، و(شقورة، 2012)، و(عبينة والضقران، 2013)، و(الحارثي، 2014)، و(ناصر، 2015)، و (Leaster , 1993)، و (Fuentes, 1996)، و(Tekin, 2001)، و (Toremén, 2003)، و (Garber, 2009) من حيث المنهج المتبع وأداة الدراسة، حيث كان المنهج المتبع في تلك الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة كانت الاستبانة، بينما المنهج المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج التجريبي، والأداة المستخدمة كانت تصميم برنامج تدريبي خاص ببعض مهارات الإبداع الإداري وتطبيقه على مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- هذه الدراسة من الدراسات المحلية القلائل التي تبحث موضوع الإبداع الإداري وتنميته عند مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، باستخدام بعض مهارات الإبداع الإداري (مهارة التفكير الإبداعي، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة حل المشكلات، ومهارة بناء الثقة التنظيمية).

- صممت الدراسة برنامجاً تدريبياً خاصاً ببعض مهارات الإبداع الإداري وتم تطبيقه وتدريب عينة الدراسة والمكونة من (20) مديراً من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا بواسطته.

4- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

حدّدت الباحثة إمكانية أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في توجيه واقتداء الدراسة الحالية في عدة مجالات بحثية كآتي:

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

- الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها ومتغيراتها وفرضياتها.
- استفادت الدراسة الحالية من بعض نتائج الدراسات السابقة في تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها واقع مدارس التعليم الأساسي وإداراتها.
- المساعدة في تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابياً أو سلبياً في مجال الإبداع في المدارس والمؤسسات.
- أيضاً المساعدة في التعرف على طرق تصميم جلسات البرنامج التدريبي وفق مهارات الإبداع الإداري، حيث تم التعرف على كيفية تحديد الأهداف العامة والخاصة لأي برنامج تدريبي.
- المساعدة في التعرف على كيفية تحديد الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة.
- كما تم التعرف على طرائق التقويم المتبعة في التحقق من فاعلية البرنامج التدريبي واستمرار أثر البرنامج من خلال المقارنات القبلية والبعدية المباشرة والبعدية.
- الإفادة من الدراسات السابقة في اختيار وتصميم بعض أدوات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: الإطار النظري

-المحور الأول: الإبداع الإداري

- 1- مقدمة
 - 2- مفهوم الإبداع الإداري
 - 3- مكونات الإبداع الإداري
 - 4- خصائص الإبداع الإداري
 - 5- مستويات الإبداع الإداري.
 - 6- مهارات الإبداع الإداري.
 - 7- أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري.
 - 8- العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري.
 - 9- المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري.
- ### -المحور الثاني: البرنامج التدريبي في مدارس التعليم الأساسي
- 1- أهمية التعليم الأساسي
 - 2- خصائص مرحلة التعليم الأساسي
 - 3- أهمية الإبداع الإداري في المدرسة
 - 4- البرنامج التدريبي

الفصل الثالث:

الإطار النظري

المحور الأول: الإبداع الإداري:

أولاً - مقدمة:

احتلت دراسة الإبداع مكانة هامة في العصر الحالي وذلك لأهميته ودوره في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتزايد الشعور بالحاجة إلى اكتشاف المبدعين وتنمية إمكاناتهم وقدراتهم في الإبداع، بالإضافة إلى التقدم التقني والمعرفي الهائلين الذين يشهدهما العصر الحالي والذي سمي بعصر المعرفة والمعلومات. ولعل بداية الاهتمام الحقيقي بموضوع الإبداع ترجع إلى العالم الأميركي جيلفورد (1950) في خطابه الشهير في المؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية التي كان رئيسها آنذاك، حيث حث على ضرورة الاهتمام بالإبداع وإعطائه حقه في الدراسات والتقارير والأبحاث (البغدادى، 2001، ص21). ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع الإبداع فاجتهد العلماء والباحثون والدراسون في تحديد أبرز عناصره ومكوناته والبيئة المناسبة لتطويره وتعريفه وتحديد مفهومه، ولعل من أبرز التعاريف التي عرفت الإبداع هي النظر إليه باعتباره:

- طريقة جديدة لحل مشكلة ما أو إخراج إنتاج جديد (البغدادى، 2001، ص12)
- عملية يحاول فيها المبدع أن يحقق ذاته بالتعبير عن أفكاره وما يحيط بها من متغيرات كي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة إليه وبالنسبة للجماعة (عبد المجيد وآخرون، 2005، ص85).
- نشاط تخيلي منظم، يؤدي إلى نتائج أصيلة ولها قيمة وهذا هو التعريف الذي وضعتة الجمعية الأمريكية للتربية الإبداعية والثقافية (حبيب، 2007، ص15).
- عملية إيجاد حلول جديدة للمشكلات في كل مجال يمكن تصوره، أو أنه يمثل قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع (حامد، 2004، ص34). ولكن على الرغم من الاهتمام بموضوع الإبداع إلا أن المتتبع لحركة الإبداع في عالمنا المعاصر يلاحظ أن أبرز جوانب القصور فيه تكمن في اقتصره على مجالات علم النفس والتعليم دون الاهتمام بموضوع

الإبداع في الإدارة ، حيث تعتبر دراسة الإبداع أساسية في الإدارة بشكل عام، والإدارة المدرسة العصرية، كما أن الإبداع يعتبر من السمات الأساسية الواجب على مدير المدرسة امتلاكها والتحلي بها، نتيجة لتزايد المتطلبات والطموحات وتعدد وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة المدرسة العصرية والمبدعة" والتي تحتاج إلى نوع مختلف تماماً من المديرين الذين لديهم مهارات متنوعة ومتقدمة قابلة للتطور باستمرار، بحيث يصبح مدير المدرسة صاحب خبرات متعددة ومهارات وقدرات متنوعة بحيث يكون قادراً على قيادة مدرسة العصر، والتي بلا شك أحوج ما تكون إدارتها إلى أسلوب يتميز بالإبداع والابتكار والتجديد في كل مناحي العمل الإداري.

ثانياً- مفهوم الإبداع الإداري:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبد الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد حل لهذه المشكلات، وإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا عُدَّ الإبداع أحد المكونات الإدارية الأساسية لمؤسسات الإدارة، وهو مجموعة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ قرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وتواجه المدرسة العديد من التحديات والضغوطات الكثيرة التي تحيط بها، هذه التحديات والضغوطات تفرض على مدير المدرسة باعتباره قائدها والمسؤول الأول عنها أن يكون مبدعاً في فكره وأساليبه وفي إدارة مدرسته وطريقة تعامله مع العاملين معه في المجتمع المدرسي، وفي رؤيته لمستقبل العمل المدرسي، وفي معالجته لقضايا العمل، وأن تكون لديه سماحة إدارية تحفيزية يتم من خلالها غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين سواء كانوا معلمين أم طلبة أم إداريين أم مستخدمين، مما يؤدي إلى التطوير والتحسين في مجال العمل

المدرسي، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الوسائل المهمة التي توصل المدرسة إلى التفوق والتميز والإبداع.

ويتمثل الإبداع الإداري في قدرة مدير المدرسة على التفكير خارج المخطط (الصندوق) والتوصل إلى استنتاجات جديدة مناسبة لحل مشكلة ما، أو لاستثمار فرصة، أو إنتاج حلول جديدة من أجل بناء نظام جديد (Bertone, 2008, p5).

ورأى بعضهم أن الإبداع الإداري هو عبارة عن نشاط فكري أو عملي يقوم به الفرد في المؤسسة لحل مشكلات عملية أو متوقعة بطريقة تتميز بالجدة والحدثة وتخالف المألوف في طرائق تقليدية سابقة، وينتج عن ذلك مردود إيجابي على الفرد والمؤسسة (الحموري، 2009، ص3).

كما رأى آخرون أن الإبداع الإداري يعبر عن مدى قدرة مدير المدرسة على التغيير الإيجابي للطريقة المستخدمة في الإدارة ودفعها إلى التطور (dichotomies ofcreativy,2008,p4).

ومنه نرى أن التعريف الأول والثاني ركزا على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة، في حين ركز التعريف الثالث على مدى قدرة المدير على استخدام طريقة جديدة في إدارة المدرسة من شأنها الوصول إلى الإبداع.

- تعرف شقورة (2012) الإبداع الإداري:

القدرة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين في المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج بطرائق مختلفة (شقورة، 2012، ص 9).

- يعرف نصر (2008) الإبداع الإداري:

امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية القدرة لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرائق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيًا (نصر، 2008، ص 1).

- يعرف العويس (2007) الإبداع الإداري:

قيام المدير بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجدد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة في القضايا والمشكلات التي تحدث في

البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز) العويسي، 2007، ص14).

- يعرف الخفاف (2007) الإبداع الإداري:

عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدراك حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق (الخفاف، 2007، ص45).

- يعرف نوجويرا (Nogueira 2006) الإبداع الإداري:

مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمؤسسة التي يعمل بها (Nogueira 2006).

- أما العواد (2005) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه:

مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (العواد، 2005، ص42).

- يعرف القاسمي (2002) الإبداع الإداري:

هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرائق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع (القاسمي، 2002، ص551).

- يعرف الشمري (2002) الإبداع الإداري:

توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المؤسسات الإدارية (الشمري، 2002، ص6).

ويمكن الاستخلاص من التعاريف السابقة التي وضعت لتحديد مصطلح الإبداع الإداري ما يلي:

- إن جميع التعريفات السابقة تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل إلى شيء جديد قد يكون خدمة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد.

- كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، في معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد.

- بالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم سمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين، إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي من وضع تعريف للإبداع الإداري.

ومما سبق تعرف الدراسة الحالية الإبداع الإداري بأنه: قدرة إدارة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة واستنباط حلول مبدعة وتقديم رؤى جديدة من أجل مواجهة المشكلات والتغلب على الصعوبات والعوائق التي تحول دون الإبداع فيها.

ثالثاً- مكونات الإبداع الإداري:

إن للإبداع الإداري مجموعة من المكونات التي تتكامل فيما بينها، وهي:

1- المناخ أو البيئة الإبداعية:

ويقصد بها الظروف البيئة أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع او تعمل على إعاقة ظهوره، ويرى الطيبي (2004) أن البيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع، أي جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد (الظروف البيئية) التي تساعد على نمو الإبداع، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين:

أ- ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة: فالإبداع يتطور وينمو في المجتمعات التي تتميز بتهيئة الفرصة لأبنائها بالتجريب، وتشجع عليه، وتسمح بالاحتكاك الثقافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة، ووجود التحديات الخارجية للثقافة التي تدفعها نحو التطور، وتعرض الفرد للعديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها، والتوليف بين الجديد والقديم.

ب- ظروف خاصة ترتبط بالمناخ المدرسي:

تعمل على مساعدة المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين على تنمية الإبداع، فقد أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم مدرسياً الاهتمام بالتلاميذ، كل حسب قدراته واهتماماته، وبشجع حاجات الطلبة المبدعين، أما مدير المدرسة فيقدر إنتاج الطلبة الإبداعي من أجل إشباع حاجاتهم الإبداعية، ويستعد لتقبل الآراء المخالفة لرأيه، ويتجنب إيقال كاهل المعلمين بالواجبات الإضافية، ويهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار ووضع الخطة المدرسية، وهذا الاتجاه يتبناه علماء الاجتماع وبعض علماء النفس الاجتماعي (الطيبي، 2004، ص 60-61).

2- الشخص المبدع:

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومجال التطوير. وكذلك أشار جيلفورد إلى الإبداع بأنه تفكير في نسق يتميز الإنتاج، فيه خاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة التي لا تحددها المعلومات المعطاة (الهويدي، 2007، ص 23).

3- مهارات التفكير الإبداعي:

إن امتلاك مدير المدرسة لمهارات التفكير الإبداعي تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات (الهويدي، 2007، ص 25).

4- الخبرة :

تشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن مديري المدارس من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أن هذه المعرفة تساعد في حياتهم المهنية بصنع قراراتهم بشكل صحيح، لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع الإداري، حيث إن عدم توافرها يدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها، وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلمهم مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرائق الإبداعية في التدريس، لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت (Ventrla, 2003, p54).

5- الدافعية:

يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها (نصر، 2008، 27).

6- الإنتاج الإبداعي:

يعرف الإنتاج الإبداعي بشكل أكثر تحديداً بمهارات التفكير الإبداعي التي تتضمن:

1- عنصر الطلاقة (Fluency):

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والسرعة والسهولة في توليدها، وتشير الطلاقة إلى القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة (أبو جادو، 2005، ص30). وتوجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي:

- **الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency):** وهي نسبة توليد كمية من الأفكار، مثلاً كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

- **الطلاقة الترابطية (Associational Fluency):** وتعني بعملية إكمال العلاقات أي أنها تتعلق بالتفكير بالمعاكسة والتفكير بالمماثلة.

- **الطلاقة التعبيرية (Associational Fluency):** والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

2- عنصر المرونة (Flexibility):

تشير المرونة في التفكير إلى تغيير من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قدم للمرونة شكلان:

- **المرونة التلقائية:** تشير إلى القدرة على الانتقال من فكرة إلى فكرة أخرى بطريقة سهلة.
- **المرونة التكيفية:** تعبر عن القدرة على تغيير السلوك بطريقة ناجحة لمواجهة موقف طارئ أو مشكلة معينة (أبو جادو، 2005، ص102). ومن أشهر أساليب تنمية مهارة المرونة أسلوب العصف الذهني، أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية، أسلوب التحليل المورفولوجيا، أسلوب دلفاي، أسلوب الأسئلة الذكية، سيتم الحديث عنها بشكل مفصل في أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري.

3- عنصر الأصالة (Originality):

تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحائز من الاستجابات (Toremén, 2013, p 48).

4- عنصر التوسيع (Elaboration):

ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

حيث أن مدير المدرسة لا بد أن يمتلك قاعدة معرفية واسعة تمكنه وتساعد في توضيح كافة المواضيع الغامضة وغير الواضحة، والتي تحتاج إلى تفصيل وتوضيح من قبل العاملين في المدرسة، كأن يجعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارة أو الإدارة التعليمية واضحة

5- عنصر الكم والكيف:

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية فإذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة في وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (Toremén, 2013, p108).

مما سبق يتضح أنه على مدير المدرسة المبدع أن يستخدم خبرته السابقة، وأن يتمتع بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة التي تفرض نفسها على المدرسة والإدارة المدرسية.

ويمكن القول أنه لكي يتحقق الإبداع الإداري في المدرسة لدى مديري المدارس، لابد من توافر المكونات الأساسية للإبداع ومنها البيئة الإبداعية، مهارات التفكير الإبداعي، الشخص المبدع الخبرة، الدافعية، الإنتاج الإبداعي، وأي نقص أو فقد لإحداها قد يؤثر في العمل المبدع ويثبط تحقيق أهدافه.

رابعاً- خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري بشكل عام يتميز باستغلال الفرص المتاحة وتحويلها إلى إمكانات إبداعية، كأن يطور المدير الأسلوب المستخدم في الإدارة من خلال العمل على إيجاد طرائق وأساليب ووسائل إبداعية جديدة، كما أن للإبداع الإداري خصائص أخرى وتتمثل في:

- **القدرة الفكرية:** بمعنى أن يكون المدير قادراً على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآتية والمستقبلية.

- **وضوح الهدف:** بحيث يكون هناك وضوح للهدف أو الرسالة التي تريد المؤسسة أو المدرسة تحقيقها، وذلك لتوحيد جميع الجهود والفعاليات والأنشطة باتجاه تحقيق هذا الهدف.

- **بناء هياكل تنظيمية:** فوجود هيكل تنظيمي مرّن يمكّن الإدارة من تحقيق أهدافه، ولا شك أن من ملامح مرونة الهيكل التنظيمي سهولة التواصل بين الأقسام والوحدات.

- **استخدام تكنولوجيا المعلومات:** حيث يفترض أن تسهل هذه التكنولوجيا العمل، وتنقله إلى آفاق جديدة، فضلاً عن تيسيره.

- **التأكيد على خلق هوية متميزة خاصة بالمؤسسة:** وهذا يتأتى من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز (Organizational Climate) أو ما يسمى ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) (البطاح، 2006، ص 108-109).

- **التركيز على خلق روح الفريق:** أي خلق جو من الصداقة الحميمة بين الموظفين وذلك لأن الفرد يعمل بشكل أفضل وأكثر فعالية عندما يشعر بأنه جزء من الفريق (wizly, 2007, p5).

- **التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي:** الذي يعزز الإبداع داخل المؤسسة ويشجع التجريب ويتجنب العقوبات لأولئك الذين يحاولون إيجاد سبل جديدة، ويعمل على تشجيع ومشاركة الموظفين المبدعين (Bertone, 2008, p9).

ويؤكد السلوك الإداري الديمقراطي على إقامة وتعزيز قنوات الاتصال بين جميع المستويات، بحيث يجب أن يكون المدير هو مركز الاتصال بين القاعدة والقمة، وأن يعمل على الاستفادة من الموارد الخلاقة داخل المؤسسة (Heller, 2008, p3).

إنّ فالإبداع الإداري يمكّن مدير المدرسة من تحديد الأهداف بدقة، كما يمكّنه من خلق هوية خاصة بالمدرسة وإيجاد قيم التعاون والمشاركة بين العاملين فيها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان مدير المدرسة مبدعاً ومبتكراً، ساعياً إلى تحقيق الديمقراطية في مدرسته، مبتعداً عن الروتين والبيروقراطية والجمود في عمله وطريقة تعامله مع الأمور والقضايا المستجدة التي تواجهها المدرسة باستمرار (قمبر وآخرون، 1997، ص 159).

- **بالإضافة إلى الخصائص الأخرى يصنف الكثير من الباحثون خصائص الإبداع الإداري إلى ما يلي:**

أولاً-الخصائص المعرفية:

حيث يظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة، وفيما يلي بعض هذه الخصائص:

-**القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة:** تعتبر من أهم القدرات الذي يتصف بها المبدع وهي قدرته على فهم الرموز واستخدامها بشكل صحيح.

- **حب الاستطلاع:** الرغبة في التعرف على البيئة المحيطة به.

- **الاحتفاظ بالاتجاه:** تعني قدرة الفرد على التركيز في المشكلة وذلك للوصول إلى الحل أو لإتقانها مهما كانت شدة أو قوة المشتتات التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية.

- **القدرة اللغوية:** يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة المتعمقة والمطالعة للكتب المتنوعة.

ثانياً- الخصائص الانفعالية:

وهي القيم والاتجاهات والميول والرغبات الخاصة بالأفراد، وتهتم الناحية الانفعالية بالنواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية، وهذه الناحية وجودها محدود جداً في المناهج، بعكس الناحية المعرفية التي تركز كثيراً على النواحي الفكرية والمعرفية.

ويمكن القول أن خصائص الإبداع تشير في مجملها إلى المقومات التي تمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه، حيث إن هذه الإبداعات لا يمكن فصلها عن درجة ممارسة وخصائص المؤسسة.

وكلما كانت خصائص هذه الإبداعات متسقة مع خصائص المؤسسة والبيئة التي تعمل، كلما كان ذلك مشجعاً على العمل بها (Heller, 2008, p6).

ومما سبق ذكره حول خصائص الإبداع الإداري يمكن القول أن مثل هذه المميزات والسلوكيات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة المبدع، والتي تنطوي على تقديره للإبداع والمبدعين، وتقبله للآراء المختلفة والمتنوعة، وقيامه بالتخطيط الاستراتيجي ، ومشاركته لجميع أفراد المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات، ومراعاته لظروف العمل والعاملين فيها واحترامها، وتوسيعه قنوات الاتصال بينه وبينهم وبين بعضهم البعض، سيعود بفائدة كبيرة على المدرسة والإدارة المدرسية، حيث أن الكفاءة فيها ستصبح عالية، وستتعمق وتزداد المرونة

والمشاركة والتفاعل الاجتماعي، وبالتالي فإن الإبداع في الإدارة سيصبح ملمحاً وسمّة أساسية من سماتها بدلاً من أن يكون أمراً ثانوياً.

خامساً- مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة ومن بين هذه المستويات ما يلي:

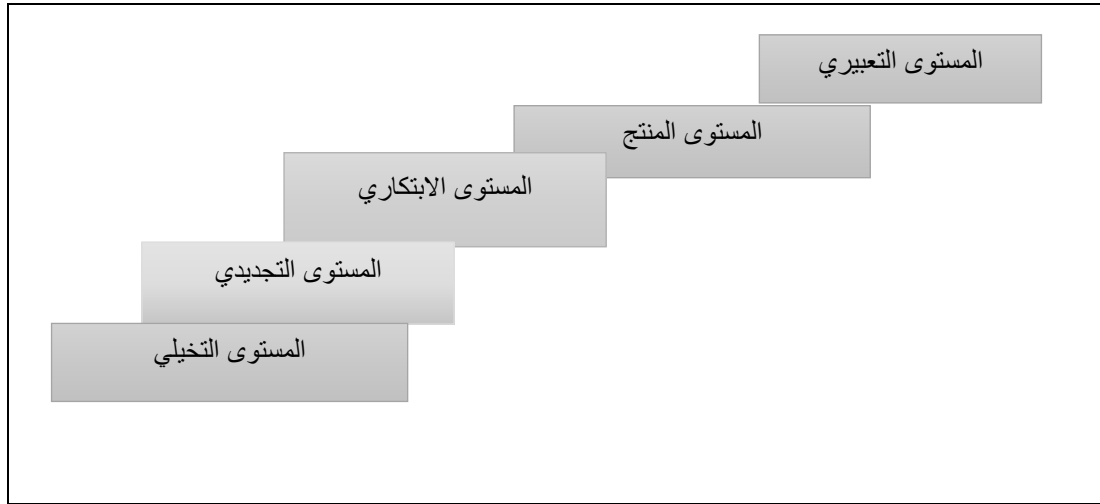
1- **مستوى الإبداع التعبيري:** يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال، فالإبداع يكون عبارة عن صفة تلقائية، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الثقافة (جروان، 2002، ص 24).

2- **مستوى الإبداع المنتج أو التقني:** ويشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الإداري على التوصل إلى النواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية، وينتج الإبداع التقني عن نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

3- **مستوى الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء ذي قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة.

4- **مستوى الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- **مستوى الإبداع التخيلي:** يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد " Freud " أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (السويدان والعدلوني، 2004، ص29). ويوضح الشكل رقم (2) من إعداد الباحثة مستويات الإبداع الإداري.



الشكل (2) يوضح مستويات الإبداع الإداري

سادساً- مهارات الإبداع الإداري:

لقد لجأ الكثير من الباحثين والتربويين إلى تسمية القدرات الإبداعية بالمهارات الإبداعية، كما (Davis, 1995) الذي أكد على تسميتها بالقدرات الإبداعية، ووردت في الأدب التربوي تحت مسميات المرونة، الأصالة، الطلاقة، الخروج من مرحلة الإغلاق، الخيال. وبشكل عام يرى الباحثون في مجال الإبداع أنه لا مجال للاعتراف بالقدرات الإبداعية الكامنة إن لم تتضمن تفكيراً إبداعياً وخاصة في مجال في حل المشكلات (السلمي، 2008، ص73).

وحددت الأدبيات مجموعة من الفروض تتعلق بالقدرات التي تقوم وراء ما يسمى بالإبداع، وهذه الفروض تقوم على أساس مسلمة مفادها أن الإبداع أيّاً كان مجاله ليس بالعامل الواحد ولكن هناك مجموعة من القدرات من أهمها: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرات التحليلية والتركييبية، إعادة التحديد والتقييم.

من مبررات الدراسة للجوء إلى مهارات الإبداع الإداري:

- إن امتلاك مدير المدرسة لمهارات الإبداع الإداري يجلب الكثير من الفوائد التي تعود على المدرسة ومن فيها، فهو يمنح النظرة المرنة للأمور ويجعله أكثر حساسية للمشكلات وأكثر استفادة من الفرص المتاحة.
- إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.
- امتلاك مدير المدرسة لمهارات الإبداع الإداري يساعد على اكتشاف ودعم قدرات المعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
- امتلاك مدير المدرسة لمهارات الإبداع الإداري يساعد المدير على فهم المشكلة وتقويمها وتحديد جمع البدائل المؤدية إلى النجاح.
- باعتبار مدير المدرسة هو حلقة الوصل بين المعلمين والإدارة التعليمية.
- باعتبار مدير المدرسة هو المسؤول عن كل من بالمدرسة (معلمين وتلامذة وإداريين).
- باعتبار مدير المدرسة هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلبة وأولياء أمورهم.
- امتلاك مدير المدرسة لمهارات الإبداع الإداري يساعد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدراتهم على التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية.

أولاً- المهارة الاولى: مهارة التفكير الإبداعي:

وتتضمن مهارات فرعية هي:

- 1- **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، ويوجد للطلاقة أربع أنواع وهي: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والطلاقة الفكرية (السلمي، 2008، 74).
- وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.
- وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة هي:
- **الطلاقة الفكرية:** وتتعلق بكمية الأفكار الممكن توليدها.
- **الطلاقة الترابطية:** وتتعلق بسرعة إدراك الترابط بين الأفكار وإمكانية تكاملها سلباً أو إيجاباً.
- **الطلاقة التعبيرية:** وتتعلق بسهولة بناء الجمل وترابطها (الهاشمي، 2008، ص 72).

2- المرونة (Flexibility):

وتشير إلى القدرة على إنتاج الأفكار التي تنتقل الإنسان من مستوى تفكير إلى مستوى آخر بالنسبة لموضوع معين (عافل، 1991، ص15-16)، كما تتضمن توليد أفكار أو أصناف متنوعة من الأفكار وتغيير اتجاه التفكير (سعادة، 2002، ص291). وتعني هذه المهارة القدرة على توليد أفكار غير متوقعة عن طريق الشرح وإبداء الرأي وتقديم الحلول.

وللمرونة شكلان هما:

-المرونة التلقائية: تشير إلى القدرة على الانتقال من فكرة إلى أخرى بسهولة.
-المرونة التكيفية: تعبر عن القدرة على تغيير السلوكيات بطريقة ناجحة لمواجهة موقف طارئ أو مشكلة معينة. ويلاحظ أن الاهتمام في المرونة يركز على تنوع الأفكار والاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف أو التنوع (أبو جادو، 2005، ص31).

3- الأصالة (Originality):

يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، وأفكار لا تكون شائعة وتتصف بالقدرة على تجاوز الأفكار المنكررة والحلول التقليدية أو تطويرها (البلوشي، 2007، ص102). ويرى بعض الباحثين أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا كانت تقدم لأول مرة ولم يسبق الوصول إليها، بينما يرى آخرون أن الفكرة تكون أصيلة إذا كانت جديدة بالنسبة لصاحبها، وبناء على ذلك فإن الفكرة تعتبر أصيلة إذا لم تكن تكرر لأفكار الآخرين وتستطيع تجاوز حدود الأفكار الشائعة (أبو جادو، 2005، ص31).

وبالتالي فإن امتلاك مدير المدرسة المبدع لتلك المهارات (الطلاقة، الأصالة، المرونة) ستمكنه من توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة المبدعة والأصيلة، كما أنها ستجعل تفكيره مرناً ومبدعاً في التعامل مع المشكلات والقضايا التي تعترض وتواجه الإدارة.

4- الحساسية للمشكلات (Sensitivity):

تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة، ورؤية الحقائق كما هي في الواقع، واكتشاف العلاقات فيما بينها، وإدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.

كما أن الحساسية للمشكلات أكثر قدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية والمميزة في محيط المدير فيعيد توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها (إسماعيل، 2007، ص36). وتعتبر هذه المهارة كما ترى الباحثة من أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة، وذلك لأن المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية كثيرة ومتنوعة وتفرض على مدير المدرسة حلها وعدم تركها للتفاهم بحيث لا يتمكن من السيطرة عليها وعلاجها، ولعل أهم ما يميز المدير المبدع عن غيره من المديرين التقليديين والنمطيين، قدرته على تحسّس المشكلات والتنبؤ بها واتخاذ الخطوات اللازمة والقرار المناسب لحلها.

5- المخاطرة:

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

6- التحليل:

يقصد به القدرة على تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

7- الاحتفاظ بالاتجاه:

يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها (السلمي، 2008، ص 74-76).

كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها (إبراهيم، 2002، ص 29).

المهارة الثانية- مهارة إدارة الوقت:

هي إحدى العمليات التي يستطيع بواسطتها إنجاز المهام والأهداف التي تمكن المدير من أن يكون فعالاً في عمله وخط حياته المهنية، وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية كثيرة تستهدف تحديد حاجته ومتطلباته حسب الأهمية ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة والمهام والأهداف التي تحتاج إلى ممارستها أو تحقيقها (شولر، 2008، ص 65).

فالوقت من الموارد الإدارية المهمة في حياة الفرد وعمله، وتظهر أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما يعد الوقت وعاء لكل إنتاج، وبهذا يستثمر مدير المدرسة وقت العمل المدرسي من خلال تنظيمه بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية، الأمر الذي يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

فالمدير الفعال يستخدم الحقائق والأفكار والمهارات والموارد بما فيها الوقت، بأفضل صورة ممكنة لإنجاز مهامه ومسؤولياته لتحقيق أهداف المدرسة التي يعمل فيها، وكل إداري يحتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة.

وترجع أهمية الوقت في المدرسة إلى:

- 1- زيادة توقعات الإدارة المدرسية لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- 2- ضمان حسن الأداء وفعالية الإنجاز، وتحصيل أعلى كفاءة ممكنة للإنسان في ظل ظروفه وإمكانياته وطاقاته.
- 3- إن إدارة الوقت تستخدم للتنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل.
- 4- تجديد معاني الأمل والتفاؤل في النفس من خلال الرضا الذي يتولد في النفس عند ملاحظة الإنجاز المتزن والتخطيط المرن لشؤون الحياة.
- 5- زيادة القدرة على إحداث التغيير الإيجابي (Atkins, 1990, p45).

ويُستنتج من هنا أهمية إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، باعتبار الإدارة المدرسية تسعى إلى تحقيق أهدافها وهذه الأهداف يحتاج وقت، والتخطيط يحتاج للوقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار، وبذلك يكون الوقت أحد أهم العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة الفعالة.

المهارة الثالثة- مهارة إدارة صنع القرار:

وهي عملية صنع القرار على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، وإنما هي عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى حلها ومعالجتها، فعملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من

إجراء أو طريقة، كما تتضمن الظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، كما تشمل الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناءً عليها.

وهي من المهارات المهمة لمدير المدرسة، وذلك لأنه خلاصة ما يتوصل إليه المدير من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، كما أن اتخاذ القرار أساس الإدارة الإبداعية حيث أنه يعني بدراسة مزايا وعيوب كل الحلول الممكنة خصوصاً إذا كان القرار يتعلق بقضية يترتب عليها نتائج حاسمة.

ويعرف الخرابشة صنع القرار بأنه: مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه (الخرابشة، 2002، ص37).

- أهداف عملية صنع القرار:

- 1- جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة.
- 2- ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدة أشياء مهمة في حياتنا.
- 3- تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتيادية في صنع القرار.
- 4- تجنب نوع من الأفكار الغير عقلانية، فرضيات مزيفة، مخاوف، احتياجات، وعواطف أخرى تُعطل من صنع القرار الجيد.

- خطوات عملية صنع القرار:

- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل الممكنة.
- تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.
- اختيار الحل.
- الإعداد للتنفيذ والمتابعة (البراك، 2006، ص10).

- ولتنفيذ القرار لابد من:

- وضع مبررات اتخاذه.
- اختيار الوقت المناسب.
- تحديد المسؤوليات في تنفيذه.

- إعطاء الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
- وضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.
- وعملية اتخاذ القرار تواجه مجموعة من المعوقات التي تتجلى في:**
- قصور البيانات والمعلومات.
- التردد وعدم الحسم.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- الجوانب الشخصية والنفسية لصانع القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار (البراك، 2006، ص11).

وبالتالي هناك فرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار، فيقصد بصنع القرار الخطوات المختلفة التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً باختيار أفضل الحلول لهذه المشكلة وهي موضوع القرار، أما اتخاذ القرار فيقصد به المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار وهي اختيار البدائل المعروضة لحل المشكلة (الخولي، 2009، ص33).

ويمكن التفريق بين عمليتي (صنع القرار واتخاذ) وذلك على النحو التالي:

- **عملية صنع القرار:** تحتوي عملية صنع القرار على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، وإنما هي عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى حلها ومعالجتها، فعملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، كما أن عملية صنع القرار تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية، واجتماعية، وثقافية.

- **عملية اتخاذ القرار:** تُعد عملية اتخاذ القرار الجزء العام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، وليست معنى بديلاً لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار يعبر عنها بأنها خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة، والطريقة التي يمكن بها حلها ومعالجتها (هوانه، 1999، ص47).

ومما سبق يمكن القول أن:

- صنع القرار عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملاءمة للظروف المحيطة ثم اختيار الحل أو البديل

الأمثل والذي يساعد في حل المشكلة، فاتخاذ القرار هو الخطوة النهائية من خطوات صنع القرار .

- من أهم أسباب النجاح في الإدارة المدرسية امتلاك مدير المدرسة مهارة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء في تعامله مع الطلبة أو العاملين في المدرسة أو المعلمين أو القوانين، فمديري المدارس يحتاجون لقرار صائب حاسم في عملهم، لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار أو بسبب عدم معرفتهم وتأهلهم لاتخاذ القرار يضيعون فرص كثيرة.
- مدير المدرسة الناجح المبدع هو الذي يمكّن المدرسين من الاشتراك في صنع القرارات، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم، وتمكينهم من إبداء آرائهم بحرية، مما يزيد من تحملهم لمسؤولية تنفيذ تلك القرارات واهتمامهم بنتائج هذا العمل، بالإضافة إلى أن المدير الناجح المبدع هو الذي يستطيع متابعة سير تنفيذ تلك القرارات لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجله، مع دراسة نتائج التنفيذ بغية معرفة ما أمكن تحقيقه، وما برز من أخطاء أثناء التطبيق والعمل على إصلاحها.

المهارة الرابعة: مهارة إدارة الاجتماعات:

تتمثل هذه المهارة بقدرة مدير المدرسة على إدارة المناقشات ببراعة وحذافة ونشاط دؤوب ودراية واعية بالطبائع البشرية، والعلاقات الإنسانية، يستطيع من خلالها المدير أن يهيئ مناخاً فاعلاً يمكنه من السيطرة على البيئة الداخلية للمدرسة بكامل مكوناتها المادية والمعنوية، وتطويعها بطريقة مدروسة لتفعيل العملية التعليمية (زعيتز، 2009، ص 33).

تعد المشاركة المجتمعية إحدى المتطلبات الهامة لتحقيق الإبداع الإداري في المدرسة والتي يلعب مديرو المدارس المبدعون دوراً بارزاً في تحقيقها، من خلال جعل المدرسة مؤسسة مفتوحة على البيئة الخارجية للاستفادة من قدرات الهيئات المحيطة بها في دفع العملية التعليمية في زيادة فاعلية الأداء التعليمي، بالإضافة إلى تنمية المهارات المحلية للنهوض بالخدمات المدرسية وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تقدمها هذه الهيئات، هذا إلى جانب أن المشاركة سوف تزيد من إشراك الجميع من أولياء أمور وطلبة ووسائل الإعلام وخبراء وباحثين في المجتمع في صنع واتخاذ القرار التعليمي.

وتهدف مهارة إدارة الاجتماعات في العمل المدرسي إلى:

- الانتقال من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي في إدارة المدرسة.
- اتباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودراساتها وحلها.
- تفويض المسؤوليات من الأعلى للأدنى.
- إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون.
- تثبيت مبادئ وقيم الديمقراطية.
- تخفيف الأعباء عن الأجهزة الرسمية والحكومية وروتين العمل فيها.
- تفعيل وتنشيط العمل الجماعي.
- القضاء على البيروقراطية.
- إنعاش الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية وسائر الفعاليات المجتمعية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوفرة.
- استغلال الموارد البيئية والإمكانات المتاحة.
- تشجيع فرص الإبداع الفردي والعمل الفريقي (العالي، 2006، ص15).

المهارة الخامسة- مهارة حل المشكلات (Problem solving skill):

وتعد هذه المهارة غاية في الأهمية نظراً لكثرة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كالمشكلات التي يسببها الطالب للإدارة والتي تتجلى في هروب التلميذ من المدرسة، عدم شعوره بالمسؤولية تجاه الأنظمة المدرسية، إثارته للشغب والفوضى، والتأخير الصباحي وكثرة الغياب، واللعب بأثاث المدرسة، كثرة تردد التلميذ على الإدارة من أجل أخذ إذن بالخروج دون سبب وجيه، وعدم رغبة الطالب في الدراسة، بالإضافة إلى المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في غياب الموظف أو المعلم لأسباب عديدة منها البعد عن السكن، عدم توفر المواصلات، سوء الحالة الصحية للمعلم، التكاسل وعدم تقدير المسؤولية، كل هذه المشكلات تتطلب من مدير المدرسة دراستها ومعرفة أسبابها وعلاجها بطريقة إبداعية وبأسلوب مبدع لكي لا تتكرر ثانية، وهذا لا يتم إنجازه إلا إذا ابتعد المدير عن الطريقة التقليدية النمطية في حلها والتي تجعل من العقاب أساساً لها واتجه إلى حلها بأسلوب مبدع، وبطريقة عملية عقلية يستخدم فيها مدير

المدرسة ما لديه من معلومات ومهارات بهدف الاستجابة لمتطلبات ومواقف جديدة وغير مألوقة (طاقش، 2004، ص 22).

وينبغي أن يتم التعامل مع المشكلة التي تعترض الإدارة المدرسية وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة والشعور بالحاجة إليها لأن ليست كل المشكلات واضحة وأحياناً الإبداع هو المطلوب لإدراك المشكلة (De bono, 2006, p6).
- العمل على توضيح المشكلة وفهم طبيعتها ومداها وأجزاءها.
- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- اختيار وتنظيم أكثر البيانات اتصالاً بالمشكلة (حمدي، 2004، ص 64)
- تقرير الحلول الممكنة بالنظر إلى المعلومات التي تم جمعها والوصول إليها.
- تقرير الحلول واختيار ما يناسب الموقف.
- وضع الحل موضع التنفيذ.
- التقييم (علي، 2001، ص 145).

فلو أخذنا مثلاً مشكلة التأخر الصباحي باعتبارها مشكلة عامة يعاني منها الكثير من مديري المدارس وتكاد تكون من المشكلات الرئيسة التي يتكرر وجودها يومياً وتشمل التلامذة والمعلمين والموظفين في المدرسة، فإن على مدير المدرسة المبدع أن يلجأ إلى حلها من خلال تلك الخطوات التي تم الحديث عنها سابقاً، والتي تبدأ بالشعور بالمشكلة وتحديد بدقة، ومن ثم جمع الأسباب التي تقف وراءها مثل عدم توفر المواصلات، شدة بعض المعلمين وتعهد الطالب عدم حضور حصصهم، موقع المدرسة غير الملائم وغيرها من الأسباب، ومن ثم ينبغي على مدير المدرسة اختيار وترشيح أكثر الأسباب اتصالاً وارتباطاً بالمشكلة وعلاجها من خلال تقرير الحلول المناسبة لها، تأمين المواصلات للتلاميذ، نصح التلميذ المتأخر للمرة الأولى، بحث هذه المشكلة في مجالس المعلمين ومجالس أولياء الأمور وحثهم على التعاون من أجل حلها. لذلك فإن امتلاك مدير المدرسة لمهارة حل المشكلات تنمي لديه مهارات تفكيرية وأدائية عديدة، كما تنمي لديه معلومات معرفية، وتدفعه إلى توظيف خبراته السابقة، واستخدام مهارات التفكير الإبداعي المختلفة كالطلاقة والمرونة والأصالة والتقييم وغيرها من المهارات في حلها، مما يؤدي إلى إبداعه في التعامل مع مختلف الأمور والقضايا التي تواجه الإدارة المدرسية.

• المهارة السادسة- مهارة القدرة على التقويم (Ability of evaluation skill):

وهي من المهارات الأساسية الواجب على مدير المدرسة المبدع امتلاكها، وذلك لأن العمل في المجال الإداري، لا بد وأن تظهر فيه مشكلات وأخطاء وصعوبات، الأمر الذي يتطلب بالتأكيد دراسة تلك المشكلات والأخطاء والعمل على تصحيحها وتقويمها.

يعرف التقويم بأنه: العملية التي نستطيع من خلالها تقييم ماذا حدث أو ما الذي يحدث في المدرسة أو الصف ووفقاً لـ (eisper) فإن التقويم في التربية يتضمن خمس وظائف:

- التشخيص.
- تنقيح المناهج ومراجعتها.
- المقارنة.
- توقع الحاجات التربوية.
- تقرير فيما إذا كانت المواد سيتم مواصلة العمل بها (Nelson , p12)
- وبالتالي فإن مهارة التقويم تستلزم وتتطلب من مدير المدرسة القيام بعدة أمور كأن يدرك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية، وأن يمتلك القدرة على تقويم أداء العاملين في المدرسة ويشجعهم أيضاً على تقويم ذاتهم، وأن يهتم أيضاً بمساعدتهم على تقويم تلاميذهم وذلك بجانب تقويمهم للعمل المدرسي كله، كما يجب عليه أن يهتم بتقويم عمله ليتعرف على مقدار تقدمه فيه والطرائق التي تؤثر في فاعليته أو عدم فاعليته، لذلك فإن امتلاك المدير لتلك المهارة ستمكنه من اكتشاف الأخطاء الحاصلة في كافة المجالات وتصحيحها مما يعطي المدرسة زخماً شديداً، ويدفعها إلى التغيير الإيجابي والتطوير وبالتالي الإبداع في العمل المدرسي والإداري.

المهارة السابعة- مهارة إدارة الأزمات المدرسية:

تواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها فمنها ما يتعلق بالطالب أو المعلم أو المبنى المدرسي ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية كالزلازل والأعاصير والحرائق، وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام في المدرسة مما يتطلب تدخلاً فورياً من الإدارة للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها أو الحد من آثارها السلبية على سير العمل، وللقرارات وقت الأزمة خاصة مختلفة عن القرارات في الظروف العادية،

ويحقق كثيراً من المديرين النجاح في اتخاذ القرارات في الظروف الطبيعية، ولكن يصعب عليهم القيام بنفس العمل وقت الأزمات (آل سعود، 2006، 149).

فاتخاذ القرار يمثل أهمية جوهرية في إدارة الأزمات المدرسية، إلا أن مقدار نجاح القرار يتوقف على عدد من العوامل أبرزها قدرة وكفاءة مدير المدرسة وفهمه للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، خاصة وأن الأزمات تختلف في خصائصها من حيث الحجم والقوة والتأثير. وتختلف أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها، وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار (الحويطي، 1996، 75).

أما الأزمات غير المتوقعة فإنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، لذلك فإن الأسلوب الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج النهائية، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة (حقي، 2006، 314).

والأزمات في المدارس كثيرة ومتنوعة ويمكن حصرها في نمطين هما: الأزمات الداخلية كالوفاة المفاجئة لأحد الطلبة أو المعلمين في المدرسة، أو حدوث انفجار قريب من المدرسة، أو تصدع في بناء المدرسة، أو ترويج لسلوكيات غير مقبولة داخل المدرسة، أو تسرب أسئلة أحد المعلمين، والأزمات الخارجية مثل العواصف بسبب الأمطار، والمشكلات التي تحدث خارج المدرسة، أو العبث بممتلكاتها، وبعد حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المدارس وتؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث خلال السنوات الماضية كالحرائق والماسات الكهربائية وموجات الغبار أو البرد الشديد والزلازل، وما انتشر مؤخراً من أمراض معدية وفيروسات خطيرة تهدد سلامة المجتمع المدرسي، كما أن الظروف الحالية التي يمر بها بلدنا يجعل توقع حدوث الأزمات وارداً في كل لحظة وفي كل حين، وبما أن المدرسة تعد مسؤولة عن طلابها وكوادرها فإن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق مدير المدرس الذي يفترض به أن يحسن إدارة المدرسة وتوجيهها بشكل مناسب في ظل ما يطرأ على وضع المدرس من ظروف تستدعي سرعة اتخاذ القرار وجودته (حقي، 2006، 319).

المهارة الثامنة - مهارة بناء الثقة التنظيمية:

ما زالت الثقة تمثل أحد الموضوعات البحثية المثيرة للجدل، ولما كانت الثقة تعد محورية في العلاقات الإنسانية فهناك العديد من المفاهيم التي قدمت من وجهات نظر مختلفة وفقاً لاختلاف الحقول الاجتماعية، فمن المنظور الفلسفي تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية، وفي حقل الاقتصاد ينظر الاقتصاديون إلى الثقة في الغالب بوصفها خياراً عقلانياً على حساب العوائد والتكاليف، ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص الذي يتلقاها، وهم يركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي أي أنها مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية. ولكن كل ما يجمع بين التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اتجاهاً لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق وأن الثقة تعكس العديد من الأدوار والوظائف ومستويات التحليل وتطبق على سياقات مختلفة (رشيد، 2003، ص446).

وتعد الثقة أحد المفاهيم الأساسية التي يجب أن يدركها كل فرد، ورغم ذلك فمن الصعب وصفها أو تحديدها بدقة وهذا ما يؤدي إلى تباين تعريفات الثقة في سياق الأدبيات المتعلقة بها. فعلى سبيل المثال عرفها قاموس ويبستر Webster بأنها: "الاعتماد الأكيد على شخصية وحقيقة الشخص، وكذلك أنها اعتماد على شيء مستقبلي أو متوقع"، وأكدنا على أن الثقة تتضمن: أ. الاعتماد على أو الإيمان بحدث ما أو عملية أو شخص.

ب. توقع النتائج الإيجابية.

ت. المخاطرة بالشيء مع توقع الكسب أو الفائدة.

ث. درجة من عدم اليقين أو الشك بالنتيجة (Baired & St-Amand, 1995, p1-3).

ويلاحظ في السنوات الأخيرة تحول التعريفات من التأكيد على الأهداف والدوافع إلى التوجهات السلوكية؛ فعلى سبيل المثال يرى هوسمر Hosmer أن الثقة الفردية هي نظرة تفاؤلية لدى أحد الأطراف بالنسبة لسلوك الطرف الآخر عندما يجب على الطرف الأول اتخاذ قرار حول كيفية التصرف في ظل ظروف من استحقاق الثقة والاعتماد. ويشير ذلك إلى التطور الحادث في مفهوم الثقة في مختلف الميادين، ففي البداية كان التركيز على الثقة الفردية التي تعبر عن

توقعات إيجابية من جانب أحد الأفراد للتنبؤ بسلوك طرف آخر نحوه في إطار علاقة تعود عليه بالفائدة، ويتضمن ذلك درجة من المخاطرة والشك في النتائج المتوقعة.

(Shockley-Zalabak et al, 2000, p.36).

يمكن إيجاز الثقة التنظيمية في المدرسة أنها استعداد ضمني لدى الأفراد العاملين يعكس الفلسفة الإدارية للمدرسة، وأنها تشابهات أو اختلافات واضحة في سلوك هؤلاء الأفراد تتأثر بالأفعال التنظيمية والهيكل التنظيمي، وكذلك خبرات من العلاقات المتبادلة تتأثر بالسياق التنظيمي. وفي إطار زيادة علاقات العمل المتشابكة والمعقدة بين الرئيس والمرووسين من ناحية، وبين أعضاء جماعات العمل بالمؤسسة من ناحية ثانية، وبين المؤسسة وعملاتها من ناحية ثالثة، تحوّل المفهوم من الثقة الفردية إلى الثقة التنظيمية، حيث تأثر بالتغيرات الحادثة في الفلسفة الإدارية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي والعلاقات المتبادلة بين أفرادها وسلوكياتهم.

(Blomqvist & and Stahle, 2000, p.4).

وجدير بالذكر أن هناك العديد من العوامل التي تمثل تطور مفهوم الثقة التنظيمية لدى المرووسين والتي تعدّ نتاج ما يأتي:

- الصدق وعدم المبالغة في عرض المعلومات.
- الاحترام والتعامل الجيد بين الإدارة والمرووسين.
- مشاركة المرووسين للإدارة في عملية صنع القرار.
- العدالة في المعاملة بين المرووسين.
- ارتفاع المستوى الثقافي للمدير وكفاءته.
- الدعم المادي والمعنوي للمرووسين.
- تقدير الجهود المبذولة في العمل.
- وجود سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لأداء العمل.
- توافر فرص الترقّي وتنمية المهارات.
- تفويض السلطة وتشجيع الابتكار (الطجم والسواط، 1996، ص278)

يتضح مما سبق أنّ مفهوم الثقة التنظيمية أثار الاهتمام في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية والإدارية والسلوك التنظيمي منذ فترة طويلة، الأمر الذي أدى إلى تعدد الآراء حول هذا المفهوم. وعلى الرغم من هذا التعدد إلا أن هناك اتفاق نسبي على أن الثقة التنظيمية عبارة

عن علاقة تبادلية بين طرفين وأنه يمكن ممارستها في منظمات متعددة ذات سياقات مختلفة ومنها المدارس نظراً لأن طبيعة العلاقات المتبادلة بين المدير ومروسيه وبين العاملين وزملائهم تعتمد على توقعات الأفراد فيما يتعلق بمجموعة من السلوكيات والخصائص كالصدق والاحترام والأمانة والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وتقويض السلطات (Nooteboom، 2002، p.37).

وإجمالاً فإنه يمكن القول أن الثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من السمات والخصائص، حيث تتغير علاقة الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على الخاصية التغيرية لهذه العلاقة، كما يتضح أن هذه العلاقة ذات طبيعة تراكمية؛ حيث تكون البداية هي الثقة بالنفس ثم تتوالى خبرات الثقة الأخرى من خلال علاقات العمل المختلفة. وثمة سمة أساسية تميز علاقة الثقة تتمثل في المخاطرة حيث يكون أحد الأطراف معرضاً للمخاطر بسبب ما يتوقعه من ردود أفعال الآخرين المتمثلة في مجموعة من الممارسات والسلوكيات غير المؤكدة، ويضاف إلى ذلك ما تتسم به طبيعة الثقة من تعدد في جوانبها وأبعادها ومستوياتها (الطجم والسواط، 1996، ص 267).

وجدير بالذكر أن لأهمية الثقة التنظيمية في المدرسة مبرراتها التي تتمثل في العولمة وتنوع السوق والوعي المتزايد بالاختلاف الثقافي، والدعوة إلى الديمقراطية المتزايدة في سوق العمل والشبكات الدولية وتكنولوجيا المعلومات ولا مركزية صنع القرار، حيث تعتبر جميعها من الأحداث أو العمليات التي تتخذ الثقة خلالها أهمية كبيرة، بالإضافة إلى إدراك الكثيرين لأهمية الثقة فهي تنبئ بمدى قابلية المؤسسة للحياة، إضافة إلى أن الثقة ترتبط بالرضا الوظيفي الكلي للعاملين وبالفعالية التنظيمية المدركة. ويشير ذلك إلى ضرورة توافر الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها - ومن بينها المدارس - وذلك في ظل العولمة وزيادة التنافسية في معظم بيئات العمل وانتشار تكنولوجيا المعلومات ولا مركزية صنع القرار، حيث اتضح أن الثقة تساعد على صنع القرارات اللامركزية وتسمح بإتاحة المعلومات ونشرها بين أفراد المؤسسة وتزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي وتؤثر على فعالية أدائهم الوظيفي وعلى زيادة إنتاجية المدرسة، ومن ثم فهي تعد عاملاً أساسياً في تعزيز نجاح المؤسسات وبقائها وتحقيق الفعالية التنظيمية.

المهارة التاسعة- مهارة مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات في الإدارة:

يقاس نجاح المدرسة وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد. والمدرسة بصفتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة. ولذلك فإن سر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية تربية.

يمكن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات. وذلك فإن مسؤولية الإدارة المدرسية أن تعمل على الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة. وفي وقت بات فيه التقدم والنجاح الإداري معياراً لنجاح المؤسسات ورفقها في أداء وظائفها.

فإن الإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة القادرة على تطوير أساليبها الإدارية. وبذلك يجب استخدام التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية. ونقصد هنا بالتكنولوجيا الإدارية "تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية"، وهي عبارة عن مجموعة المعارف والأساليب العلمية المؤسسة التي تطبق لمواجهة مشكلات عملية في مجال الإدارة بغية حلها، وليس من الضروري أن تستلزم هذا وجود الآلات المعقدة".

المهارة العاشرة- مهارة جودة البيئة المادية المدرسية:

يرتبط تحقيق أهداف التربية البيئية إلى حد بعيد بالشروط البيئية التي تحيط بالفرد / المتعلم، وتُعد المدرسة من أهم البيئات الموجهة تأثيراً في شخصية الفرد/ المتعلم وعليه، يمكن عد البيئة المادية للمؤسسات التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التعليمية، الأمر الذي يجعل مسألة تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجهات التربوية الحديثة بما فيها تنويع الأنشطة وتطوير العلاقة بين المعلم والطالب والانفتاح على البيئة أمراً ضرورياً. فلم يعد البناء المدرسي مجرد مساحة معدة لإيواء الطلاب، بل هو مجموعة فضاءات يؤدي كل منها دوره في تكامل وتنسيق مع الفضاءات الأخرى من أجل تسهيل النمو العقلي والانفعالي والجسدي للطالب وتحقيق توازنه النفسي وتعزيز مختلف جوانب شخصيته لقد أكدت توصيات المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم على أهمية أن تتوفر في المبنى التعليمي مختلف متطلبات العملية التربوية والتعليمية، وأن يكون ذا مواصفات وجودة عالية، وأن تكون مرافقه ملبية لحاجات الطلبة بحسب جنسهم ومستوياتهم التعليمية. وأن يكون قابلاً للتوسع وفقاً لحاجات المستقبل وبراغي أوضاع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

وتؤكد معايير الجودة الشاملة M.Q.T على أهمية أن تكون صفات البيئة المادية للمدرسة من المرونة بحيث تتسجم مع الظروف المحلية لكل مجتمع من جهة،

وكذلك مع التطورات الجارية على الصعيد التربوي من جهة ثانية. ومن ثم أن تتمتع بقيمتين: قيمة دائمة تمثل الحد الأدنى الذي لا يجوز له أن يتغير مع مرور الزمن، مثلاً: ينبغي للأبنية التعليمية أن تكون فيها مرافق صحية ذات كفاءة عالية ومصدر للماء نظيف. وحيثما يكون من الضروري أن تنعكس تلك التطورات على البيئة التعليمية، فإن صفاتها ينبغي أن تبدل أيضاً. وفي إطار مجتمع من المجتمعات من الضروري في تعريف الجودة أن نضع الإمكانيات المتاحة كما نضع كيفية تحقيقها (سلامة، 1997).

وقد اتجه تطوير البيئة التعليمية المادية نحو تلبية متطلبات منها:

- الاهتمام بالحاجات النفسية للمتعلمين عند القيام بتصميم وإنشاء البيئة التعليمية / المدرسية .
- الحاجة إلى ملائمة المبنى المدرسي لأعمار الطلبة وخصائصهم الحركية. يقول روبرت دوترنز: "لقد كانت مدارس الثكنات وما زالت موضع شكوى منذ زمن بعيد، لأنها تتطوي على تربية نظامية لا تتفق مع كل ما نؤمن به من التدريب التقدمي لاكتساب الشعور بالمسؤولية وتفصح المجال لغريزة القطيع، المناهضة للجهود التربوية للمعلم، فيتعرض التلامذة لنظام صارم وتفرض عليهم مراعاة طائفة من القيود التي غالباً ما تحول الحياة المدرسية لإشراف مستمر يضر بجميع المعنيين" (دوترنز، 1965، ص 326).

لا شك أن هذا الوضع يعد قاتلاً للمواهب ومكبلاً للقدرات، وقد أشار إلى ذلك راسل ج. دافيز: "إن الأماكن الضيقة والأشكال المنكرة التي تدعو إلى الملل والقذارة والحدود المقيدة للحرية في استخدام بعض الأماكن والأشياء المؤدية إلى تقليل حب الاستطلاع والسلوك الاكتشافي. وتشجع على الحفظ عن طريق التكرار والاستجابات الروتينية، إن امتلاك مساحة للعمل الفردي قد يشجع على الشعور بالأمان ويزيد من القدرة على التركيز إلا أنه في النهاية يكون من الصعب تقدير العلاقة الضئيلة بين المبنى المادي وعملية التعلم" (راسل، 1975، ص 9)

- الحاجة إلى تصميم مبنى مدرسي ينمي القدرات العقلية ويثير النفس: باقتراح توفير عناصر وحالات تعطي الطالب الشعور بالنجاح والإنجاز والاعتراف بالذات، مثلاً من خلال عرض الأعمال والمواد التي يقوم بإنجازها أثناء اليوم المدرسي في الصالات الرئيسة والممرات والأفنية، كي يراها زملاؤه وزائرو المدرسة، ومن ثم ينمو فيه حب العمل والتنافس مع زملائه الآخرين. فالصفوف والمخابر والمرافق التعليمية الأخرى لابد أن تصمم كي يتمتع بها كل من يدخل المدرسة. وهذا ما يهتم به علم (Sociale Ergonomie) الذي يركز على علم النفس والهندسة المعمارية والذي يسعى لتحقيق وظائف منها*: تقييم ظروف العمل المدرسي وتأثيرها على الطلبة / المتعلمين من حيث طرق استيعاب المعلومات (دوترنز، 1965، ص 326).

في نهاية الحديث عن مهارات الإبداع الإداري ترى الباحثة أن هناك ضرورة ملحة لامتلاك مديري المدارس للمهارات السابقة، خاصة أننا نعيش عصر تغيرات متسارعة، وتحديات مفروضة تشمل كافة المجالات، وبذلك يتمكن المدير من الوصول لإدارة ناجحة مثمرة تسير بمؤسسته لبر الأمان.

سابعاً - أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري:

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز (Toremen, 2013, p158).

ومن أشهر الأساليب في تنمية مهارات الإبداع الإداري:

- أسلوب العصف الذهني.
- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية.
- أسلوب التحليل المورفولوجيا.
- أسلوب دلفاي.
- أسلوب الأسئلة الذكية.

أولاً - أسلوب العصف الذهني (Brainstorming):

يعتبر هذا الأسلوب من أشهر الطرائق والأساليب لتنمية الإبداع استخداماً على مستوى الأفراد والمنظمات، وهو من أفضل الأساليب المعروفة للإبداع الجماعي (أبو جلالة، 2007، ص 181). كما أن أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل يعد أحد المبادئ الأساسية في إيجاد المناخ الملائم للعمليات الإبداعية، حيث يؤدي أسلوب العصف إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الأفراد إلى أقصى حد من طاقاتهم العملية والوظيفية. وهناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها المدير لمجموعات العمل عند توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل المشكلات، وأهم هذه الضوابط جلسات العصف الذهني:

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار "استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد.
- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها أو مستواها.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

- المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.
- الشعور بالأمان يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي(السلمي، 2013، ص123).
- وتتم عملية إدارة جلسات العصف الذهني بعدة مراحل يمكن تلخيصها.

- طرح وشرح وتعريف المشكلة.
- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- الإثارة الحرة للأفكار.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

تتكون جلسات العصف الذهني كما يرى روشكا(Rochka) من ثلاث مراحل هي:
المرحلة الأولى- عملية التجزئة:

حيث يقوم المدير بتفتيت المشكلة أو الموضوع إلى عناصره الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد المشاركين في اجتماعات العصف الذهني على تداعي الأفكار والانطلاق إلى تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة، وتعتمد عملية تجزئة الموضوع على مهارة المدير أو القائم بزيادة عملية العصف الذهني أو قيادتها، وإذا كانت عملية فردية أو شخصية أي يمارسها الشخص مع نفسه فعليه أن يقوم بتجزئة المشكلة وتسجيل ذلك كتابياً.

المرحلة الثانية- مرحلة توليد وعرض الأفكار:

هذه المرحلة تعتمد على إتاحة الفرصة للفرد أو الأفراد للانطلاق وتوليد وتقديم ما يحول بذهنه أو بأذهانهم من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تنفيذها، وأهم ما في هذه المرحلة تهيئة المناخ وتقديم المساعدة، حيث أن الفرد يصعب عليه أن يقوم بعملية العصف الذهني بمفرده، وذلك لأن عملية توليد الأفكار تحتاج إلى أن يكون هناك طريقة لتتلاقى فيها الأفكار مع أفكار أخرى حيث تتزاوج معها لإنتاج أفكار جديدة، ويجب أن يكون مدير الجلسة مدرباً على القيام بمهامه مع هذه الجماعة، إذا يجب عليه في بداية الجلسة أن يوضح العمل والسلوك المطلوب الذي يحقق أهداف هذه الجلسة.

المرحلة الثالثة- مرحلة التقويم: يتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها(www.KSU.edu.sa).

ويؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجموعة العصف عدة اعتبارات، وهي على النحو الآتي:

- يتم اختيار القائد لهذه الجلسة في ضوء مجموعة من الصفات الأساسية مثل توافر المهارات اللازمة لخلق المناخ المناسب وإثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم، والتخلص من عبارات النقد والتثبيط بسهولة ودون حرج وتجنب فرض رأيه الشخصي أو توجيه المناقشات قصراً إلى اتجاه معين وأفكار إبداعية خلاقة .

- اختيار أحد الأعضاء ليقوم بوظيفة مسجل المناقشات والأفكار فقط دون تحديد أسماء الأفراد المتحدثين أو الذين يقدمون ابتكاراتهم، وحتى تتم عملية العصف الذهني بشكل مستمر يجب على المدير أن يدير هذه الاجتماعات أو الجلسات بطريقة إبداعية تقود المجموعة للوصول إلى حلول وأفكار إبداعية خلاقة. ومن العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني:

- أن يسود الجلسة جو من المتعة والراحة.

- قبول الأفكار غير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها.

- التمسك بالقواعد الرئيسة للعصف الذهني (تجنب النقد، الترحيب بالكم والنوع).

- اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

- إيمان المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.

- أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها.

- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية.

- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين (بيازي، 2008، ص 4) وبالنظر إلى ما سبق نجد أن العصف الذهني يعد أحد الأساليب الهامة لتنمية الإبداع لدى القائد الإداري حيث أصبح من المستحيل أن يقوم المدير مهما كانت قدراته وإمكانياته بإنتاج حلول متنوعة للمشكلات وإيجاد بدائل لمواجهة تحديات المستقبل بمفرده، بل عليه أن يستخدم أسلوب العصف الذهني الذي يمكنه من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد في التفكير بحلول متنوعة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها المدرسة. وهذا ما يؤكد ديفيز (Davis, 1986) والذي يرى أن العصف الذهني هو أسلوب هام لتنمية الإبداع وحل المشكلات للأسباب الآتية:

-العصف الذهني عملية بسيطة: لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.

-العصف الذهني عملية مسلية: فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.

-**العصف الذهني عملية علاجية:** كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة يجب أن تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.

- **العصف الذهني عملية تدريبية:** فهي طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي (أبو جلاله، 2007، ص 182).

ثانياً- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: (Nominal Group)

قدم هذا الأسلوب من أساليب التفكير الإبداعي كل من دليبيك "دوفان"، حيث يعتمد على استبعاد العلاقات والتحدث بين أفراد المجموعة، وذلك بهدف التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة، وتعتمد عملية التنفيذ على مجموعة خطوات أهمها:

- كل فرد يسجل أفكاره على حدة حول المشكلة المراد معالجتها.
- يقوم كل فرد بعرض أفكاره على رئيس الجلسة الذي يقوم بتدوينها، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل فرد من سرد أفكاره.
- يتم فتح النقاش بعد إتمام العروض من كل أفراد المجموعة على أن يمنع النقد.
- يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية (الحمادي، 1999، ص 45).

ثالثاً- أسلوب التحليل المورفولوجي (Morphological analysis):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكن للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام.

ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة المطروحة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة، وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة، ويعد جدول ذو مدخلين يضم كل العناصر، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة كل الحلول الممكنة المطابقة للتقاطع الثنائي لكل متغير، وفي هذه المرحلة يمكن لإبداعية الجماعة أن تتطور بفضل ما تمنحه لها شبكة الاستكشاف المنهجي الذي يحدده الجدول من تشجيع وإثارة توجيهه بذلك تمكن هذه الطريقة من التوصل إلى حلول كثيرة عن طريق دمج العناصر الجزئية بعضها، غير أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، لذا فإن الخطوة

الأخيرة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله (Jezycki, 2014, p53).

رابعاً- أسلوب دلفاي (Delphi):

عرفه روبنز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء، لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين (الزهري، 2002، ص251).

ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتقريغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل للمشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية عدد من الحلول البديلة، وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة، وتعليم أفراد المجموعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح (Jezycki, 2014, p55).

خامساً- أسلوب الأسئلة الذكية (scamper):

يعد أسلوب الأسئلة الذكية أحد الأساليب التي تنمي الإبداع الإداري، فالقصد منه هو تقديم الأسئلة التي تساعد على دعم التقصي والبحث ومعرفة نقاط الضعف وجوانب النقص في الأفكار، ومن ثم العمل على طرح أفكار وخيارات جديدة ومبدعة. وهذا الأسلوب هو عبارة عن سلسلة من الخطوات والتساؤلات المقصودة هدفها الوصول إلى أفكار إبداعية. تتلخص خطوات هذا الأسلوب بالأسئلة التالية:

1- الإحلال (Substitute):

- ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله؟
- هل يمكن تغيير بعض القوانين أو القواعد؟
- هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات؟
- هل يمكن تغيير بعض الخطوات أو الإجراءات؟
- هل يمكن تفويض السلطة؟
- هل يمكن تغيير طريقة التعامل؟

2-الدمج(Combine):

- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟
- هل يمكن دمج الأهداف مع بعضها؟
- ما الأشياء التي يمكن دمجها لاستخدامات متعددة؟

3-التكيف (Adapt):

- ما العمليات التي يمكن إعادة النظر فيها؟
- ما الأنماط التي يمكن من خلالها التعبير عن الفكرة؟

4-التحويل أو التكبير (Modify or Magnify):

- كيف يمكن أن تغير الفكرة للأفضل؟
- ما الشيء الذي يمكن تحويله؟
- ما الأشكال أو طريقة العرض الأخرى التي يمكن أن تأخذها هذه الفكرة؟

5-الاستخدام المغاير (uses Put to other):

- ما الاستخدامات الأخرى لهذه الفكرة؟
- هل من استخدامات أخرى للفكرة فيما لو تم تحويلها؟
- ما الشيء الذي يمكن صنعه من هذه الفكرة؟

6-الحذف أو التصغير (Eliminate or Minify):

- ما الذي ينبغي حذفه في هذه الفكرة؟
- هل يمكن إزالة بعض القواعد؟
- ما الشيء الذي يمكن الاستغناء عنه؟

7-العكس أو إعادة الترتيب (Reverse or Rearrange):

- ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟
- هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات الفكرة أو الشيء؟
- هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للفكرة؟
- هل يمكن تغيير السبب والنتيجة؟
- ما الأشياء المعاكسة للفكرة؟

وبالتالي فإن مدير المدرسة المبدع يستطيع من خلال هذا الأسلوب أن يقوم بطرح أفكار جديدة من شأنها أن تطور الأسلوب المتبع في الإدارة عبر طرح مجموعة من الأفكار ودراساتها وتحليلها، وتحديد الصعوبات التي تواجهها والعقبات التي تعيق تطبيقها وتحقيقها، وثم من تقويمها للعمل على تنفيذها.

ومما تقدم نجد أن هناك أساليب يمكن من خلالها تنمية الإبداع الإداري في المدرسة، وهي تتمثل في العصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب الأدوار الأربعة، أسلوب الأسئلة الذكية، وإن استخدام مدير المدرسة المبدع لأي أسلوب من هذه الأساليب سيعمل على تحسين العمل المدرسي والإداري والوصول به إلى التميز والتفوق والإبداع (www.Golo.0up.com).

ثامناً- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

يوضح دركر (2003) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

أ- التحدي: يوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

ب- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

ج- المصادر والموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق روح الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

هـ- سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل): يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

د- **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

و- **دعم المؤسسة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع (دركر، 2003، 32).

من خلال مما سبق التحدث عنه، إن العوامل المؤثرة في الإبداع نوعان:

منها ما هو فردي مثل: التحدي، الحرية، النظرة المرنة للأمور، وتقبل الجديد.

منها ما هو بيئي مثل: تأثير المدرسة والمجتمع، وأساليب كل منهما تجاه الفرد.

إن مهارات الإبداع تنمو بتفاعل العوامل الفردية، والعوامل البيئية معاً، فلا يكفي وجود العوامل الداخلية بمفردها، أو البيئة بمفردها لإيجاد شخص مبدع (Toremen, 2013, 198).

تاسعاً- المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري. حيث أن هذه المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب سيتم التحدث عن أهم هذه المتغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات التنظيمية وهي:

أولاً- البناء التنظيمي:

لكل مؤسسة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات. تستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المؤسسة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة

بالعمل. ويتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء (حريم، 2004، 78).

ثانياً - أنظمة وإجراءات العمل:

إن أنظمة العمل هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من :

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ويدرج على تسميتها اللوائح (ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط).

- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات، تنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

- **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لنتائج حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والابتعاد عن التشدد في القوانين.

ثالثاً - الاتصالات:

للاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية. فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديرهم، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقولوه، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم. والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أنه يوجد تأثير ملموس لسياسات الإدارة وتصرفاتها على المناخ التنظيمي، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال، يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ مواتٍ لتحقيق الإنجاز ومن ثم يشعر الأفراد بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية (العوالمة، 1994، 22)

ويتبين مما سبق أن الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة خصوصاً في وظيفة التوجيه، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات فمن خلال الاتصال يتم تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات، ومن خلال الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديل السلوك وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات.

فالهدف من الاتصالات هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق.

رابعاً- القيادة:

تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية وارتفاعاً بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعمها وتشجيعاً لإبداع العاملين، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، ولا يُكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، يحدد خطواته المستقبلية، هو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء.

وعلى ضوء ما سبق:

إن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمؤسسات العمل على تحسين العمل

القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية، بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويحقق ما تسعى إليه المؤسسات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

خامساً- الحوافز:

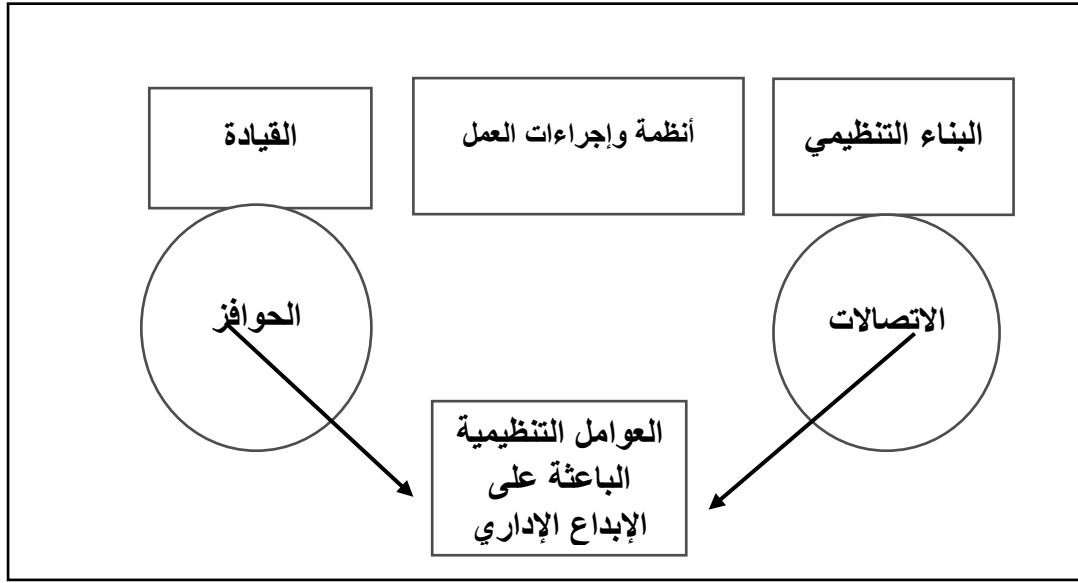
تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المؤسسات من خلال الحوافز المادية والمعنوية. فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999)

تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع. أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفاً وربما يكون معدوماً (عساف، 1995، 47).

ويوضح الشكل الآتي المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري:

الشكل (2) المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري



المحور الثاني: البرنامج التدريبي في مدارس التعليم الأساسي:

أولاً - أهمية التعليم الأساسي:

يشكل التعليم الأساسي حجر الأساس في بناء النظام التربوي، وهو البنية الأولى في تكوين شخصية الفرد نفسياً ومعرفياً، وهو أساس بناء المجتمع الحديث المتوازن المستقر سياسياً واجتماعياً، وهو أرضية غرس بذرة الإبداع والتميز ثقافياً واقتصادياً (بله وآخرون، 2002، ص199).

ويكتسب التعليم الأساسي أهميته من عدة مسائل رئيسة وهي:

- الموقع المتميز الذي يشغله التعليم الأساسي في السلم التعليمي كونه المسؤول الأول عن بناء وترسيخ القاعدة التعليمية الصلبة لأي تعليم لاحق وعن تشكيل مواقف التلامذة واتجاهاته اتجاه المدرسة والدراسة.

- النمو الكمي المطرد الذي تحققه أعداد التلامذة المسجلين في هذه المرحلة وما ينشأ عن هذا النمو من مضاعفة لأعداد التلامذة المخففين وبالتالي مضاعفة حجم الهدر التعليمي والبشري الذي ينجم عن هذا الإخفاق (دروزة، 1992، ص 133)

- التطور العلمي والتقني واتساعه في العصر الحاضر واتساع سمات استخدام التطبيقات

التكنولوجية قد أوجد حاجة ملحة لا غنى عنها من الأطر الفنية المؤهلة كحد أدنى من المعارف العلمية والمهارات الفكرية والتقنية التي تمكنها من التعامل السليم مع المعطيات الأساسية في الحياة، والتعليم الأساسي بصيغته الجديدة هو الذي يزود الفرد بهذا الحد الأدنى من المعارف والمعطيات، وذلك لأن التعليم الابتدائي بصيغته القائمة منذ فترات غير قصيرة لم يعد قادراً على تحقيق الأهداف التربوية والتنموية من حيث تكافؤ الفرص بين المتعلمين في مختلف مناطقهم، فقد ارتفعت نسبة الفقد التربوي المتمثل بالرسوب والتسرب (8%) للصفوف الستة الأولى و(32%) للصفوف الثلاثة الأخيرة للعام (2002,2003) وإن عدداً غير قليل من التلامذة المنتهين من مرحلة التعليم الابتدائي يرتدون إلى الأمية ويصبحون عبئاً على المجتمع، ذلك أن التعليم في المرحلة الابتدائية يتجه في غالبيته إلى تحصيل معلومات نظرية قد تنتمي إلى المعرفة ولكنها لا تنتمي إلى الحياة (العلان، 2007، ص 27)

- المرحلة العمرية للتلامذة وبيان ذلك أن التلامذة ينتسبون إلى هذه المرحلة وهم في السنة السادسة من العمر، ومن المعروف أن علماء التربية والنفس يجمعون على ما للسنوات الأولى من حياة الإنسان من أثر بليغ في تكوينه العقلي والنفسي والجسدي، كما أن التلامذة في نهاية هذه المرحلة التدريسية يدخلون في مرحلة المراهقة التي تترافق بتغيرات جسدية ونفسية وعقلية وفيها تؤخذ قدرات الإنسان بالنمو والتطور وتتضح ميوله واتجاهاته، ولذلك كان لا بد للتربية من أن تترك بصمات واضحة على هؤلاء التلامذة إعداداً وإرشاداً وتوجيهاً وتزويداً بالمعارف والخبرات والمهارات التي تكون مرحلة التعليم الأساسي المحطة الأخيرة التي يغادر التلامذة فيها قطاع التعليم: حيث أن الظروف لا تتيح دائماً لجميع التلامذة متابعة التعليم فيضطرون للدخول في خضم الحياة العملية في المجتمع، ولهذا كان لا بد للتربية الحديثة أن تعنى بتزويدهم بما يجتاحون إليه من مهارات تساعد على خوض غمار الحياة ودخول باب العمل بوصفهم مواطنين صالحين يسهمون في عملية التنمية والتطوير، وبذلك تكون التربية قد ربطت بين التعليم والعمل. كما أن مرحلة التعليم الأساسي تهدف في مجال الإعداد الواعي للتلامذة تعليمهم القدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات والخبرات المهنية لكي يتمكنون من إنهاء مرحلة التعليم الأساسي، وأن يواجهون الحياة بقوة أو يواصلوا تعليمهم في مراحل أعلى، فضلاً عن توفير فرص تعليمية لكل التلامذة بين سن السادسة والخامسة عشرة (العلي، 2006، ص 64).

ثانياً - خصائص مرحلة التعليم الأساسي:

إن للتعليم الأساسي مجموعة من الخصائص، تتجلى في أنه تعليم يؤمن الحد الأدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح للمتعلم بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره بكفاءة بصفته مواطناً منتجاً، من خلال اكتشاف ما لديه من ميول ومواهب وقدرات تهيئه لتلقي التدريبات والدراسات المهنية التي تعدّه للانخراط في الحياة العملية أو مواصلة تعليمه في المراحل الأعلى، كما أنه تعليم يوثق الروابط بين التعليم والتدريب في إطار واحد متكامل ويهتم بالدراسات العملية والمجالات التقنية والفنية في جميع برامج التعليم للصغار والكبار على السواء بالإضافة إلى أنه:

- تعليم موحد للجميع حيث يمثل هذا النمط في التعليم جزءاً مشتركاً بين كل المتقدمين للتعليم النظامي فيوفر لهم رصيذاً من المعارف والمهارات تيسر لهم عملية التواصل والاندماج الاجتماعي.

- تعليم متكامل يجمع بين الدراسات الأكاديمية والنظرية وبين الأنشطة التطبيقية والعلمية بهدف تنمية مهارات يدوية وقدرات إنتاجية وإكساب الناشئة اتجاهات إيجابية.

- تعليم شامل متوازن يعمل على تنمية مختلف جوانب الشخصية لدى المتعلم.

- تعليم متنوع يتكيف حسب اختلاف حاجات الأطفال والمراهقين ويتنوع بتنوع البيئات الجغرافية والاجتماعية والثقافية.

- تعليم متعدد التقنيات سيفيد في التطور التقني في بيئة العوامل الإنتاج فينتج للمتعلمين مزيداً من فرص التدريب على استخدام بعض التقنيات المستحدثة وفهم مبادئها وآليات سيرها.

- تعليم مفتوح يمهد لمراحل تعليمية أخرى ويهيئ لمواصلة التعلم سواء في إطار نظامي أو لا نظامي حسب الميول والاستعدادات والقدرات وله قنوات عديدة تصله بالتكوين المهني والحياة النشيطة (مرتضى، أبو النور، 2006، ص 21).

إذاً إن المدرسة هي المؤسسة التربوية التي يتم فيها صهر الماضي مع الحاضر بغية صناعة المستقبل، وهي البيئة التي ينهل منها التلامذة العلم والمعرفة ويمارسون فيها ألوان الأنشطة المختلفة، وعيونهم تتطلع إلى حياة واعدة ومستقبل أفضل لهم ولوطنهم، مما يسهم في إكسابهم المهارات الحياتية اللازمة لنموهم وتطورهم، والاطلاع على ما يدور حولهم، وإكسابهم الخبرات العملية، وهذا لن يتم إلا من خلال إدارة مدرسية مبدعة يقودها مدير ناجح على كافة الأصعدة.

واستناداً إلى ما تقوم به المدرسة من وظائف فإن وظيفة إدارتها قد تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة تسييراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة؛ مثل المحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلامذة وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل صار محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، إضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج التعليمية الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية.

كما يجب إعداد وتأهيل طلبة المرحلة الجامعية في كليات التربية في مجال الإدارة التربوية والمدرسية من خلال تقديم مقررات دراسية لتسهم في رفع كفاءتهم في المجال الإداري التربوي، وقدرتهم على تفعيل وممارسة ما درسوه بطريقة إبداعية، ترفع من شأن الإدارة المدرسية.

ثالثاً - أهمية الإبداع الإداري في المدرسة:

يعدّ الإبداع الإداري القاعدة الأساسية التي يستطيع المدير بواسطتها إدارة العملية التربوية والتعليمية بشكل ناجح ومبدع في مدرسته، كما يمكن للمدير من خلاله أن يقوم بوضع تصور مستقبلي للإدارة المدرسية، بحيث يمكنه هذا التصور من التعامل المبدع مع المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، ومواجهة تحديات ومتطلبات العصر بأسلوب إيجابي مرن مما يؤدي إلى إبداع أفراد المجتمع المدرسي.

لذلك على مدير المدرسة أن يدرك أن تحقيق الإبداع لن يتم إلا من خلال القيام بعمليات التغيير المطلوبة التي تعتبر الوسيلة الرئيسية في تحقيق الإبداع الإداري حيث أن التغيير في الإدارة أصبح حقيقة واقعية وحتمية، وتكتيكاً جديداً يتماشى مع متطلبات العصر، ويعمل على رفع مستواها وتطويرها بما يؤدي إلى خلق إدارة نموذجية إبداعية للمدرسة.

كما عليه أن يدرك (مدير المدرسة) دوره الرئيسي والقيادي في عملية التغيير الموصلة والمحقة للإبداع الإداري في المدرسة، وذلك لأنه مفتاح التغيير والإبداع وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية:

- وهو المسؤول الأول عن الخطة الدراسية.

- هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين.

يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري في المدرسة والتي تتمثل بما يلي:

- 1- يساعد جميع العاملين في المدرسة بتطوير وتنمية معارف ومهارات أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدراتهم على التعبير عن إمكانياتهم الإبداعية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد على المدرسة.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع التغيرات المحيطة (العجلة، 2009، ص15).

7- يساعد على بناء الثقة لدى المدير والمدرسين والإداريين.

8- يوضح مسارات التطوير والتجديد.

9- يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة (www, said.com)

ومما سبق ذكره تجد الباحثة أن الإبداع الإداري في المدرسة يمثل أداة رئيسية في الاستجابة لمجموعة التحديات العلمية والتكنولوجية التي تواجه التعليم بشكل عام والتعليم الأساسي بشكل خاص، حيث يمكن من خلاله تحسين أداء الأفراد في المدرسة، وتنمية قدراتهم ودعم معارفهم ومهاراتهم، وذلك نتيجة لوجود إدارة مؤمنة بالإبداع، وملتزمة به، مما يؤدي إلى رفع المستوى الإبداعي للمدارس وتحقيق أهدافها ووظائفها ويمكنها من مواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة.

رابعاً: البرنامج التدريبي:

أولاً: مراحل بناء البرنامج التدريبي:

يمر بناء وإعداد البرنامج التدريبي بعدة خطوات ومراحل تطبيقية تمّ إيجازها بالمرحلة الآتية:
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي المرحلة التمهيديّة التي يتم فيها حصر أعداد المتدربين والمشكلات التي تواجههم، وتحديد الخلفيات العلمية والأكاديمية لهم.

ثانياً: تحديد أهداف التدريب: ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة وإجرائية وقابلة للقياس.

ثالثاً: مرحلة إعداد البرنامج: وتتضمن هذه المرحلة اختيار المتدربين المؤهلين، واختيار المكان وتجهيزه، كما تتضمن توفير مصادر التمويل المادي والمالي للبرنامج، وإعداد المحتوى العلمي للبرنامج بطريقة علمية مؤسسة، باستخدام الأساليب المتنوعة ومراعاة الفروق الفردية.

رابعاً: تنفيذ البرنامج: أي تطبيقه، ويراعى هنا تقسيم المتدربين إلى مجموعات تتراوح بين (15-20) متدرباً في كل مجموعة.

خامساً: تقييم البرنامج: وتشمل هذه المرحلة تقييم البرنامج من حيث تنفيذه ومحتواه، وكذلك تقييم المتدربين من خلال تقارير يعدّها المدرّب (عبد السميع وحوالة، 2005، 153 - 156).

ثانياً: معايير نجاح البرنامج التدريبي:

لابد أن تتوفر مجموعة من المعايير التي يُقاس على أساسها نجاح وفاعلية البرنامج التدريبي يمكن إجمالها بما يأتي:

- أن يكون التدريب مخططاً ومنسجماً مع رؤية وأهداف النظام التعليمي.
- أن يتمحور التدريب حول المشكلات والاحتياجات الحقيقية للأفراد ودراساتها وفقاً لأسس علمية.
- توافر أجهزة التدريب، والإمكانات المادية والكوادر البشرية المؤهلة تؤمن بأهمية التدريب.
- استمرارية برامج التدريب وعدم نمطيتها.
- متابعة أثر التدريب واستخدام النتائج في تحسين البرنامج (المركز القومي لبحوث التربية والتنمية، 2004، 17 - 19).

ثالثاً: أساليب التدريب في البرنامج التدريبي:

لابدّ من اختيار الأسلوب المناسب للتدريب إذ يوجد العديد من الأساليب التدريبية يمكن ذكر أهمها:

- التدريس المصغر.
- العصف الذهني.
- أسلوب دلفي.
- التدريب عن بعد.
- المحاضرة.
- العروض العملية.

:

- الزيارات الميدانية.
- ورش العمل.
- الدراما الاجتماعية.
- حلقة المناقشة.
- التعليم المبرمج.
- المؤتمرات التدريبية(أحمد، 2007، 120)، (المخلفي، ، 134 - 141).

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة:

ثانياً: إجراءات تصميم أدوات الدراسة وضبطها:

1. البرنامج التدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من

التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري.

2. اختبار مهارات الإبداع الإداري.

ثالثاً - مجتمع الدراسة وعينتها.

رابعاً - إجراءات تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي.

1. الإجراءات التمهيدية لتنفيذ جلسات البرنامج.

2. تطبيق القياس القبلي.

3. تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي.

4. تطبيق القياس البعدي المباشر.

5. تطبيق القياس البعدي المؤجل.

خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع:

منهج الدراسة وإجراءاتها

يتناول الفصل الحالي وصفاً لمنهج البحث وأدواته (البرنامج التدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري، اختبار مهارات التفكير الإبداعي) من حيث الهدف، والإعداد، ومؤشرات الصدق والثبات، وطرائق التصحيح، ووضع الدرجات، كما يتناول الفصل الحالي كيفية سحب عينة البحث وكيفية والتحقق من تجانسها، ووصف المتغيرات والإجراءات التي أتبع في هذا البحث وكافة الأساليب الإحصائية التي استخدمت فيها.

أولاً - منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج التجريبي في تنفيذ هذه الدراسة، وفيما يلي شرح مفصل عن هذا المنهج:

أ. تعريف المنهج التجريبي:

تتطلب طبيعة البحث التجريبي وتحقيق أهدافه استخدام المنهج التجريبي وخاصةً أنه يستند أساساً على قدرة المجرّب في التحكم بالظروف المحيطة بالظاهرة بطريقة مخططة مسبقاً، وينطلق من مبدأ أن التأثير الذي تحدثه متحولة في متحولة أخرى قابلة للتقصي بعزل هاتين المتحولتين ودراستهما (حمصي، 1991، ص159).

وسيتّم اعتماد طريقة التجربة الميدانية (Field Experiment)، وخاصةً أن هذا النوع من التجارب يتيح الفرصة لدراسة الظاهرة في الميدان وبقترب من الواقع العملي إلى حد كبير، ومع هذا فإن أهمية التجريب لا تكمن في المكان الذي يجري فيه، بل بكيفية التعامل مع الأحداث والأفعال والمتغيرات.

وتفترض الدراسات ذات التصميم التجريبي، التكافؤ بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث المدروسة، وذلك قبل تقديم المتغير المستقل. أي ألا يكون هناك فرق ذو دلالة بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة، أو بين أفراد المجموعة التجريبية في المتغيرات الأخرى، وذلك كي يتمكن القائم بالتجربة من تفسير الفرق بين أفراد المجموعة التجريبية على ضوء تأثير المتغير المستقل التجريبي. لكن الوصول إلى هذه النتيجة لن يتيسر للمجرّب إلا إذا قام بإجراءات تستهدف تحقيق التكافؤ، بين خصائص أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة، أو بين أفراد المجموعة التجريبية من حيث العمر، والجنس، ومستوى الذكاء، والخبرات التربوية أو الثقافية

العامة، والمستوى الاقتصادي الاجتماعي، إضافة إلى الصحة الجسدية والانفعالية، وغير ذلك من الخصائص والسمات الشخصية الأخرى، التي ينبغي عزلها وتثبيتها كي لا تختلط بالمتغيرات المستقلة المستهدفة وتؤثر في نتائج التجربة الميدانية (الأحمد، 2006 ، ص:44-45).

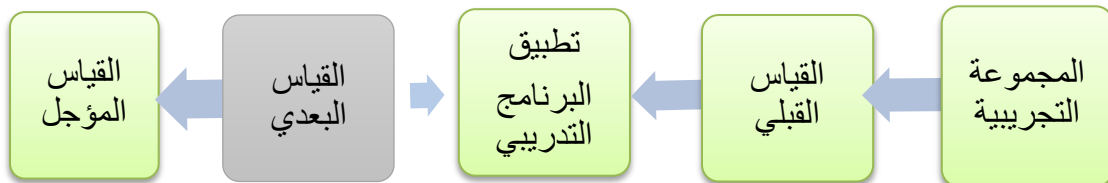
ب. أنواع التصميمات التجريبية:

التجريب هو اختبار لفروض البحث، لذا يسعى البحث التجريبي إلى إثبات مدى تأثير العامل التجريبي (البرنامج التدريبي) في مهارات الإبداع الإداري، مما يستلزم أن تقوم الباحثة بتصميم تجربتها وفق أحد النماذج الآتية:

- التصميم التجريبي باستخدام مجموعة واحدة.
- التصميم التجريبي باستخدام تدوير المجموعات.
- التصميم التجريبي باستخدام المجموعات المتكافئة.

وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث نموذج التصميم باستخدام المجموعة التجريبية الواحدة، الذي يعد أبسط نموذج من حيث البناء والاستخدام، وهو يقوم على تعريض المجموعة التجريبية لاختبار قبلي لمعرفة حالتها قبل إدخال المتغير التجريبي، ثم عرضها للمتغير التجريبي، وبعدها يتم القيام بإجراء اختبار بعدي، فيكون ناتج الفرق بين الاختبارين ناتجاً عن المتغير التجريبي (عبيدات وعدس وعبدالحق، 1998، ص 287).

ويمتاز هذا التصميم بدقة نتائجه، فهو مفيد حين يكون للعامل التجريبي أثراً واضحاً، وحين يكون أفراد المجموعة نفسها متجانسين، وقد تعرضوا للمتغيرات المستقلة كلها. والشكل الآتي يوضح تصميم البحث الحالي تجريبياً.



الشكل (3) تصميم البحث التجريبي

ثانياً- إجراءات تصميم أدوات الدراسة وضبطها:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الأدوات الآتية:

1. البرنامج التدريبي لإكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري.

2. اختبار مهارات الإبداع الإداري.

وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأدوات:

1- برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري (إعداد الباحثة):

مرّ تصميم البرنامج التدريبي بعدة مراحل مُخطّطة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء وتصميم البرامج التدريبية، وتتجلى هذه المراحل بالآتي:

1-1- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي:

- الهدف العام للبرنامج: إكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري. ويتفرع عن الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

1. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات التفكير الإبداعي.
2. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات إدارة الوقت.
3. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات إدارة الأزمات.
4. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات إدارة الاجتماعات.
5. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات حل المشكلات.
6. أن يكتسب مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات بناء الثقة التنظيمية.

1-2- بناء محتوى البرنامج التدريبي بصورته الأولية:

تم بناء محتوى البرنامج التدريبي من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. تحليل مضمون الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ونتائج الميدانية والتجريبية وما تضمنته من برامج تدريبية لإكساب المديرين مهارات الإبداع والإداري، وذلك للإفادة منها

- في تحديد احتياجات المديرين للتدريب، وفي تحديد مهارات الإبداع الإداري وما يناسبها من استراتيجيات تدريبية، ومن أبرز هذه الدراسات:
- دراسة فونتس (Fuentes, 1996) بعنوان: استراتيجيات تحسين المهارات الإبداعية في ستة مدارس مختلفة ثقافياً.
 - دراسة كيتو (Ketto 2000) بعنوان: استقصاء أثر استخدام نظرية تريز (TRIZ) في تنمية وتشجيع الإبداع الإداري.
 - دراسة تيكين (Tekin, 2001) بعنوان: دراسة مستوى صنع القرار والتغلب على الضغوط في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
 - دراسة توريمان (Toremén, 2003) بعنوان: إبداع إدارة المدرسة.
 - دراسة نوجويرا (Nogueira 2006) بعنوان: برنامج إثرائي برتغالي لدراسة الإبداع لدى مديري المدارس.
 - دراسة جاربر (Garber, 2009) بعنوان: العمل الشبكي بين المديرين: دراسة لعلاقات وممارسات ومهارات الإدارة الإبداعية المحددة.
 - دراسة المطري (2008) بعنوان: برنامج تدريبي لأساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس.
 - دراسة بدر (2008) بعنوان: الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.
 - دراسة دودل (Dowdle, 2011) بعنوان: المعرفة والمهارات الإبداعية المطلوبة للإدارة المدرسية الفعالة كما يتصورها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما.
 - دراسة السعدية (2011) بعنوان: متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة في سلطنة عمان.
 - دراسة العقيل وآخرون (2011) بعنوان: أثر استخدام أنشطة علمية إثرائية مقترحة في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
 - دراسة اليوسفي (2011) بعنوان: تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.

- دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) بعنوان: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم-فلسطين.
- دراسة عباينة والشقران (2013) بعنوان: درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد
- دراسة الحارثي (2014) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
- دراسة ناصر (2015) بعنوان: مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

2. الاطلاع على الأدبيات العلمية العربية والأجنبية، المتعلقة بجوانب وأبعاد مهارات الإبداع الإداري، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين.

3. تصميم قائمة من المهارات لتحديد احتياجات المديرين من المهارات، وقد تم تفصيلها في الفصل الثالث للدراسة (الإطار النظري): وهي:

- مهارات التفكير الإبداعي، وهي: (مهارة الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل، الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز).
- مهارات إدارة الوقت وهي: (مهارة تسجيل وتحليل الوقت، مهارة تخطيط الوقت، مهارة تنظيم الوقت، مهارة المتابعة، مهارة تقويم الوقت).
- مهارة إدارة صنع القرار.
- مهارات إدارة الأزمات، وهي: (مهارة استشعار الأزمة، مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة، مهارة مواجهة الأزمة عند وقوعها، مهارة الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها).

- مهارات إدارة الاجتماعات، وهي: (مهارة التخطيط للاجتماع، مهارة تنظيم الاجتماع، مهارة العلاقات الاجتماعية، مهارة تقويم الاجتماع).
- مهارات حل المشكلات، وهي: (مهارة الشعور بالمشكلة وتحديد لها، مهارة جمع المعلومات حول المشكلة، مهارة اقتراح الحلول مهارة التأكد من صحة الحلول، مهارة الاستنتاج والتعميم).
- مهارات بناء الثقة التنظيمية، وهي: (مهارة الإنجاز، مهارة استخدام القوة الإيجابية، مهارة إرساء العدالة، مهارة التقدير، مهارة الالتزام، مهارة امتلاك الثقافة).
- مهارة القدرة على التقويم، وهي(وتتضمن القدرة على التشخيص والمقارنة وتوقع الحاجات التربوية).
- مهارة مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية.
- مهارة جودة البيئة المادية المدرسية.

4. اختيار قائمة من مهارات الإبداع الإداري للبرنامج التدريبي الخاص بالدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ومراجعة الاجوبة التي حصلت عليها من عينة الدراسة، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالإبداع الإداري ومهاراته تم إعداد قائمة تضم مهارات الإبداع الإداري، وتم عرضها على أفراد عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددهم (20) مديراً، وطلب منهم تحديد أهم المهارات التي يحتاجونها في عملهم، ومن خلال التدقيق في الاختيارات، تم التوصل إلى اختيار ست من مهارات الإبداع الإداري الأكثر أهمية، والتي يحتاجها المديرون بشكل أكبر وهي كالآتي:

- مهارات التفكير الإبداعي، وهي(مهارة الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل، الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز).
- مهارات إدارة الوقت وهي(مهارة تسجيل وتحليل الوقت، مهارة تخطيط الوقت، مهارة تنظيم الوقت، مهارة المتابعة، مهارة تقويم الوقت)
- مهارات إدارة الأزمات، وهي(مهارة استشعار الأزمة، مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة،

مهارات مواجهة الأزمة عند وقوعها، مهارة الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها).
- مهارات إدارة الاجتماعات، وهي (مهارة التخطيط للاجتماع، مهارة تنظيم الاجتماع، مهارة العلاقات الاجتماعية، مهارة تقويم الاجتماع).
- مهارات حل المشكلات، وهي (مهارة الشعور بالمشكلة وتحديدها، مهارة جمع المعلومات حول المشكلة، مهارة اقتراح الحلول مهارة التأكد من صحة الحلول، مهارة الاستنتاج والتعميم).
- مهارات بناء الثقة التنظيمية، وهي (مهارة الإنجاز، مهارة استخدام القوة الإيجابية، مهارة إرساء العدالة، مهارة التقدير، مهارة الالتزام، مهارة امتلاك الثقافة).

5-التعريف الإجرائي الواضح والمحدد لمجالات ومهارات الإبداع الإداري التي يجب

استهدافها في البرنامج:

5-1. مهارات التفكير الإبداعي:

- مهارة الطلاقة: وهي أن يكون المدير قادراً على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين في وقت محدد.
- مهارة المرونة: وهي أن يكون المدير قادراً على إنتاج الأفكار التي تحركه من مستوى تفكير إلى آخر، وتوليد أصناف متنوعة من الأفكار وتغيير اتجاه التفكير أو توليد أفكار غير متوقعة عن طريق الشرح وإبداء الرأي وتقديم الحلول.
- مهارة الأصالة: وهي أن يكون المدير قادراً على إنتاج الحلول الجديدة، وأفكار لا تكون شائعة، وتتصف بالتمرد على استخدام الأفكار المتكررة، والحلول التقليدية للمشكلات.
- مهارة الحساسية للمشكلات: وهي أن يكون المدير قادراً على رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديد ما تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي في الواقع، واكتشاف العلاقات فيما بينها، وإدراك نواحي القصور والنقص، ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.
- مهارة المخاطرة: وهي أن يكون المدير قادراً على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- مهارة التحليل: وهي أن يكون المدير قادراً على تجزئة المشكلات الرئيسية التي يتعرض لها إلى مشكلات فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.
- مهارة الاحتفاظ بالاتجاه: وهي أن يكون المدير قادراً على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها.

5-2. مهارات إدارة الوقت:

- مهارة تسجيل وتحليل الوقت: وهي أن يكون المدير قادراً على استخدام استمارة تسجيل الوقت، وتحديد وتحليل المهام والأنشطة اليومية، وكمية الوقت المصروف على تنفيذها، ومعرفة كمية الوقت المهدور، ومعرفة مفسدات الوقت، وتشخيص عوامل الهدر وأسبابها.
- مهارة تخطيط الوقت: وهي أن يكون المدير قادراً على جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله، ووضع الأهداف وتحديد الأولويات، وتحديد الأنشطة والزمن المتوقع لتنفيذها.
- مهارة تنظيم الوقت: وهي أن يكون المدير قادراً على تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها، وتنظيم مكان العمل، وتبسيط إجراءات وأساليب العمل وتفويض الصلاحيات.
- مهارة متابعة الوقت: وهي أن يكون المدير قادراً على متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة ما إذا كان التنفيذ مطابق من حيث الجوانب الفنية والزمنية والمالية.
- مهارة تقويم الوقت: وهي أن يكون المدير قادراً على فحص وتحليل النتائج في أثناء تنفيذ الأنشطة وبعد الانتهاء من تنفيذها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

5-3. مهارات إدارة الأزمات:

- مهارة استشعار الأزمة: وهي أن يكون المدير قادراً على اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة.
- مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة: وهي أن يكون المدير قادراً على اتخاذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، واكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها.
- مهارة مواجهة الأزمة عند وقوعها: وهي أن يكون المدير قادراً على إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المدرسة.
- مهارة الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها: وهي أن يكون المدير قادراً على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، واستعادة المعنويات المفقودة، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.

5-4. مهارات إدارة الاجتماعات:

- مهارة التخطيط للاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحديد أهداف الاجتماع بوضوح، وإعداد جدول الأعمال وإرساله إلى المشاركين الذين يتم اختيارهم قبل الاجتماع، وكذلك تحديد موعد الاجتماع ومكانه بدقة.
- مهارة تنظيم الاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه والظروف التي يتم فيها العمل، والموارد

- والإمكانات المادية المستخدمة في العمل، والأفراد المسؤولين عن العمل، كما لابد من المدير أن يكون قادراً على تنظيم جلوس المجتمعين ورئاسة الاجتماع بحزم وخبرة عالية.
- مهارة العلاقات الإنسانية: وهي أن يكون المدير قادراً على خلق جو من خال من الكلفة، وأن يتقبل ملاحظات وآراء الآخرين ويراعي مشاعرهم، ويشركهم في اتخاذ القرار، ويزيد من دافعيتهم، وأن يكون لطيفاً مع الأعضاء، ويزيل كافة الحواجز بينه وبين الآخرين في الاجتماع.
- مهارة تقويم الاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحديد الأهداف وجمع المعلومات ووضع المعايير اللازمة لتحقيقها، ومراجعة الخطط والنتائج في ضوءها، وكذلك أن يكون المدير قادراً على استخدام التقويم ليشمل جميع أعضاء الاجتماع وعناصره، ويستمر بهذه العملية منذ بداية الاجتماع حتى نهايته.

5-5. مهارات حل المشكلات:

- مهارة الشعور بالمشكلة وتحديدها: وهي أن يكون المدير قادراً على الشعور بأن هناك مشكلة يراد إيجاد حل لها، وتحديدتها وتعريفها تعريفاً دقيقاً وواضحاً.
- مهارة جمع المعلومات حول المشكلة: وهي أن يكون المدير قادراً بعد تحديد المشكلة على أن يجمع المعلومات والبيانات المتصلة بها، من خلال الرجوع إلى المصادر والمراجع المفيدة في ذلك.
- مهارة اقتراح الحلول (الفروض): وهي أن يكون المدير قادراً على افتراض مجموعة من الحلول اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها وتفسيرها.
- مهارة التأكد من صحة الحلول المقترحة: وهي أن يكون المدير قادراً على اختيار أنسب الحلول التي تساعد على الوصول لحل المشكلة أو رفض الحلول الأخرى بعد إخضاعها للمناقشة العلمية، مع عدم التمسك بالحلول التي يثبت عدم صحتها.
- مهارة الاستنتاج والتعميم: وهي أن يكون المدير قادراً على ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل، ومن ثم الاستفادة منها وتعميمها في حل المشكلات الأخرى.

6-5. مهارات بناء الثقة التنظيمية:

- مهارة الإنجاز: أن يكون المدير قادراً على إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
- مهارة استخدام القوة الإيجابية: أن يكون المدير حازماً وإيجابياً وأن يبتعد عن تفضيل المصلحة الشخصية عن مصلحة المدرسة.
- مهارة إرساء العدالة: أن يكون المدير عادلاً بين المرؤوسين وأن يقدم الدعم المعنوي والمادي لهم، وأن يسمح لهم بالمشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

- مهارة التقدير: أن يقدر المدير جهود المرؤوسين، وتوفير فرص الترقى لهم وإكساب المهارات.

- مهارة الالتزام: أن يلتزم المدير بالصدق والاحترام والتعامل الجيد مع بالمرؤوسين.

- مهارة الثقافة: أن يمتلك المدير الخبرة والثقافة الواسعة في مجال الإدارة.

6- عرض هذه القائمة على عينة الدراسة (المديرين) وتحديد أهم المهارات التي تم التركيز عليها من قبلهم.

7- استشارة عدد من المختصين التربويين في مجالات التربية وعلم النفس في كلية التربية بجامعة دمشق للإفادة من خبراتهم في هذه المهارات.

8- اختيار الاستراتيجيات والأساليب التدريبية المناسبة وتعريفها بدقة وتحديد كيفية توظيفها في أنشطة البرنامج على النحو الآتي:

- استراتيجية العصف الذهني:

تعتبر هذه الاستراتيجية من أشهر الطرائق والأساليب الأكثر استخداماً لإكساب الإبداع على مستوى المعلمين والمؤسسات، وهو من أفضل الأساليب المعروفة للإبداع الجماعي (أبو جلاله، 2007، ص 181)، حيث توظف هذه الاستراتيجية في البرنامج التدريبي من خلال القيام بالخطوات الآتية:

- القيام بطرح مشكلة على المديرين وتعريفها لهم.

- بلورة المشكلة المطروحة بمساعدة المديرين وإعادة صياغتها بمشاركةهم.

- إثارة أفكار المديرين وتشجيعهم على طرح أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة.

- تقييم الأفكار المطروحة بمساعدة المديرين.

- اختيار الأفكار والحلول الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

- استراتيجية المجموعات الشكلية أو الصورية:

حيث توظف هذه الاستراتيجية من خلال القيام بالخطوات الآتية:

- طرح مشكلة معينة على المديرين.

- الطلب من كل مدير أن يسجل أفكاره على حدى حول المشكلة المراد معالجتها.

- يقوم كل مدير بعرض أفكاره وتقوم الباحثة بتدوينها على السبورة، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل فرد من سرد أفكاره.

- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام العروض من كل أفراد المجموعة وتحاول منع أي نقد للأفكار لمطروحة.

- تطلب الباحثة من كل مدير سرّاً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت عليها مرة ثانية من قبل المديرين للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية.

- استراتيجية الأسئلة الذكية:

هذه الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الخطوات والتساؤلات المقصودة هدفها الوصول إلى أفكار إبداعية. حيث توظف هذه الاستراتيجية في البرنامج التدريبي من خلال توجيه جملة من الأسئلة على المديرين في أثناء حل مشكلة إدارية معينة، وتتجلى هذه الأسئلة بما يلي:

- ما الذي يمكن إحلله أو إبداله في المشكلة؟
- ما الأفكار المتواجدة في المشكلة ويمكننا دمجها ؟
- ما العمليات التي يمكن إعادة النظر فيها؟
- كيف يمكن أن تغير المشكلة للأفضل؟
- ما الشيء الذي يمكن تحويله في المشكلة؟
- ما الاستخدامات الأخرى للحلول المقدمة للمشكلة؟
- ما الذي ينبغي حذفه في المشكلة المقدمة؟
- ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل في حل المشكلة؟
- هل يمكن تغيير سبب المشكلة والنتيجة التي يمكن أن صل إليها ؟
- ما الأشياء المعاكسة للمشكلة؟

- أسلوب المحاضرة:

حيث يوظف هذا الأسلوب من خلال عرض بعض الأفكار أمام المديرين وشرحها لهم.

- أسلوب المناقشة:

حيث يوظف هذا الأسلوب من خلال طرح بعض الأفكار على المديرين وفتح نقاش معهم حول هذه الأفكار بشكل هادف، ومُخطّط، ومُنظّم، وتسود فيه عناصر الحرية والتعاون والتقبل .

- استراتيجية التغذية الراجعة:

حيث يتم توظيفها في البرنامج التدريبي من خلال تعزيز إجابات المديرين في حال كانت إجاباتهم وأفكارهم صحيحة وإبداعية، وتصحيحها في حال كانت إجاباتهم خاطئة، إضافة إلى تزويد المديرين بالمعلومات الكافية عن مدى تفاعلهم ونجاحهم في الاستجابة للبرنامج التدريبي.

- **أسلوب التعزيز:** حيث يتم توظيفه في البرنامج التدريبي من خلال استخدام مجموعة من المعززات المعنوية والاجتماعية وتقديمها للمديرين في حال إجاباتهم الصحيحة وفي حال التزامهم بخطوات تنفيذ البرنامج وفي التقييم المرحلي والنهائي.

9. اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لأنشطة البرنامج. والتي تتجلى بما يلي:

الحاسوب وبرامجه (word/power point)، أوراق عمل كبيرة، شاشة عرض، أقلام ملونة، سبورة، دفاتر، مسطرة، أوراق بيضاء، مسطرة كبيرة، أقلام فلامستر، كراسي، طاولة، ممحاة، بطاقات عمل.

10. تحديد وسائل تقويم البرنامج:

يتطلب تقويم البرنامج عدة مراحل وهي كالاتي:

1. تقويم قبلي: وذلك قبل البدء في تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي من خلال تطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على أفراد العينة التجريبية.
2. تقويم مرحلي ونهائي: وذلك في أثناء تطبيق جلسات البرنامج التدريبي بحيث لا يتم الانتقال من نشاط إلى آخر قبل التأكد من تحقيق المديرين لأهداف كل نشاط بدقة كاملة.
3. تقويم بعدي: بهدف التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي من خلال إعادة تطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على أفراد العينة التجريبية.
4. تقويم المتابعة: وذلك بإعادة تطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على أفراد العينة التجريبية للتحقق من ثبات فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب المديرين مهارات الإبداع الإداري.

ونتيجة لذلك أعدت الصورة الأولية للبرنامج التدريبي ليضم (20) جلسة تدريبية تهدف إلى إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري، وصياغته من حيث الأهداف، والسلوك والمهارات المستهدفة، وإجراءات التطبيق، واستراتيجيات وأساليب التدريب، والوسائل التعليمية، والتقويم وتحديد المكان والزمان المناسب لتطبيق لكل جلسة.

1-3- عرض البرنامج التدريبي بصورته الأولية على مجموعة محكمين:

تم التحقق من صدق محتوى البرنامج بعرضه على عدد من المحكمين من أساتذة ومدرسين جامعيين، بلغ عددهم الإجمالي تسعة محكمين (الملحق "1") بهدف بيان ملاحظاتهم عن مدى

ملاءمة جلسات البرنامج وعددها، وما تتضمنه من محتوى، ومدى تغطيتها للأهداف المراد تحقيقها، ومدى ملاءمة إجراءات التطبيق من حيث المعنى واللغة، ومدى ملاءمة وسائل التدريب، وصحة توظيف الاستراتيجيات والأساليب التدريبية في إجراءات البرنامج، وطرائق تنفيذ البرنامج، وكفاية زمن التطبيق للهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج. وقدم المحكمون ملاحظاتهم التي بيّنوا فيها ما يلي:

1. تعديل إجراءات سير بعض الجلسات التدريبية، بشكل تتناسب والتعريف الإجرائي لاستراتيجيات المجموعات الشكلية، والأسئلة الذكية، والعصف الذهني.
2. كفاية الأهداف التعليمية في تحقيق الهدف من البرنامج التدريبي من دون إضافة أو حذف.
3. كفاية خطوات التقويم المرحلي والنهائي وأساليبه، إلا أنّ البعض أشار إلى ضرورة أن تعكس أسئلة التقويم النهائي الأهداف التدريبية المحددة.
4. ضرورة تدقيق محتوى البرنامج التدريبي لغوياً ونحوياً وصياغةً.
5. كفاية الوسائل التدريسية المستخدمة وأشار البعض منهم إلى ضرورة إضافة وسائل أخرى.
6. تعديل الزمن المخصص لكل نشاط تعليمي بما يتناسب مع إجراءات تنفيذه.
7. تنسيق الشكل العام لطريقة عرض البرنامج التدريبي.
8. حذف النقاط المتشابهة والمعاني المتكررة.
9. توحيد بعض المصطلحات العلمية.
10. تغيير كلمة كمبيوتر إلى حاسوب.
11. إضافة صور تدل على مواقف تدريبية (الملحق رقم 7).

1-4- التجربة الاستطلاعية للبرنامج التدريبي:

بعد الأخذ بملاحظات السادة المحكمين وإجراء التعديلات الملاءمة للبرنامج، قامت الباحثة بالتجريب الاستطلاعي للبرنامج على عينة مكونة من (12) مديراً ومديرة، اختيروا من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، وهم غير متضمنين في عينة الدراسة الأساسية (إذ أختير هؤلاء المديرون لدراسة صلاحية البرنامج التدريبي واختبار مهارات الإبداع

الإداري للتطبيق النهائي)، وذلك في الفترة الواقعة بين (2016/7/3) ولغاية (2016/8/2) وكان من أبرز أهداف التجربة الاستطلاعية للبرنامج:

- التأكد من صحة الإجراءات التطبيقية.
- تعرف مدى ملائمة مضمون البرنامج والاستراتيجيات المستخدمة للمديرين.
- تعرف الصعاب التي يمكن أن تواجه الباحثة عند تطبيق البرنامج على المجموعة التجريبية والعمل على استدراكها.
- التأكد من ملائمة الزمن من حيث مدة الجلسة، والزمن الملائم لكل إجراءات التدريب في الجلسة وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- التأكد من ملائمة الزمان والمكان لتطبيق البرنامج.
- التغذية الراجعة للباحثة للتأكد من مهاراتها في إدارة الجلسات، وتنفيذ الإجراءات، وكذلك التدريب على تطبيق البرنامج.

نُفذت جلسات البرنامج التدريبي استطلاعياً (20 جلسة)، في مركز الشهيد باسل الأسد التابع لمديرية تربية درعا في حي القصور بمدينة درعا، حيث تم ذلك بمساعدة الموجهين التربويين المسؤولين عن هؤلاء المديرين، من خلال القيام بالاتصال بهم وجمعهم بهذا المركز، ومن خلال ذلك قامت الباحثة بالاجتماع بالمديرين، وشرحت لهم أهداف البرنامج وخطواته ومحتواه شرحاً مفصلاً، ثم طلبت منهم الموافقة على حضور جلسات البرنامج، ونتيجة لذلك وافق (12) مديراً ومديرة لحضور جلسات البرنامج التدريبي من أصل (14) مديراً من الحضور، بعد ذلك قامت الباحثة بتطبيق جلسات البرنامج التدريبي وتنفيذها على أفراد العينة الاستطلاعية وفق الجدول الزمني الآتي:

جدول (1) تاريخ تنفيذ الدراسة الاستطلاعية للبرنامج التدريبي

المجال المستهدف	رقم الجلسة	تاريخ التطبيق الاستطلاعي
اختبار مهارات الإبداع الإداري	الجلسة التمهيدية والتطبيق القبلي للاختبار	الأحد: 2016/7/3
مهارات التفكير الإبداعي.	الجلسة الأولى	الاثنين: 2016/7/4
	الجلسة الثانية	الثلاثاء: 2016/7/5
	الجلسة الثالثة	الأربعاء: 2016/7/6
	الجلسة الرابعة	الخميس: 2016/7/7
	الجلسة الأولى	الأحد: 2016/7/10

الإثنين: 2016/7/11	الجلسة الثانية	مهارات إدارة الوقت.
الثلاثاء: 2016/7/12	الجلسة الثالثة	
الأربعاء: 2016/7/13	الجلسة الرابعة	
الخميس: 2016/7/14	الجلسة الأولى	مهارات إدارة الأزمات.
الأحد: 2016/7/17	الجلسة الثانية	
الاثنين: 2016/7/18	الجلسة الثالثة	
الثلاثاء: 2016/7/19	الجلسة الأولى	مهارات إدارة الاجتماعات.
الأربعاء: 2016/7/20	الجلسة الثانية	
الخميس: 2016/7/21	الجلسة الثالثة	
الأحد: 2016/7/24	الجلسة الأولى	مهارات حل المشكلات.
الاثنين: 2016/7/25	الجلسة الثانية	
الثلاثاء: 2016/7/26	الجلسة الثالثة	
الأربعاء: 2016/7/27	الجلسة الأولى	مهارات بناء الثقة التنظيمية.
الخميس: 2016/7/28	الجلسة الثانية	
الثلاثاء: 2016/8/2	التطبيق البعدي للاختبار الإداري	تطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري

وبعد الانتهاء من التدريب الاستطلاعي للبرنامج حرصت الباحثة على استدراك النقاط السلبية التي لوحظت أثناء التدريب الاستطلاعي، من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات، ومنها:

- تعديل الإجراءات التطبيقية في بعض الجلسات وتبسيطها.
- تعديل واختصار بعض بنود التقويم النهائي، نظراً لتشابهها مع بنود التقويم المرحلي.
- تعديل الزمن المخصص لتنفيذ بعض الأهداف السلوكية.
- ضرورة ضبط واختصار بعض الأنشطة في تنفيذ الجلسات لتناسب مع الزمن المخصص لكل جلسة.

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة؛ وُضع البرنامج التدريبي في صورته النهائية ليصبح جاهزاً للتطبيق على العينة التجريبية، حيث تتضمن (20) جلسة تدريبية تهدف لتنمية ست مهارات رئيسة من الإبداع الإداري وهي مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات إدارة الوقت، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارات إدارة الأزمات، ومهارات حل المشكلات، ومهارات بناء الثقة التنظيمية (الملحق "2").

ثانياً – اختبار مهارات الإبداع الإداري (إعداد الباحثة):

مر تصميم اختبار مهارات الإبداع الإداري بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء وتصميم الاختبارات، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي للاختبار، وهي:

2-1- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاختبار:

- **الهدف العام للاختبار:** قياس درجة اكتساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات الإبداع الإداري.
- **الأهداف الفرعية للاختبار:** تتمثل بما يلي:

1. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات التفكير الإبداعي.
2. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات إدارة الوقت.
3. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات إدارة الأزمات.
4. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات إدارة الاجتماعات.
5. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات حل المشكلات.
6. قياس درجة اكتساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات بناء الثقة التنظيمية.

2-2- وضع اختبار الإبداع الإداري بصورته الأولية بإتباع الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بمجالات ومهارات الإبداع الإداري، إضافة إلى مراجعة البحوث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة بدر (2008) والعقيل وآخرون (2011)، واليوسف (2011)، والجبيلي (2012)، وعوض (2013)، ودراسة (Ketto 2000) و (Nogueira 2006)، حيث اطلعت الباحثة على هذه الدراسات والمقاييس التي تضمنتها، وذلك للوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والبحوث، ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها، كما استرشدت الباحثة بأراء التربويين المتخصصين في مجال التربية والقياس النفسي والتربوي (الملحق رقم 1") لتحديد النقاط الأساسية في بناء الاختبار.

2. تحديد مجالات الاختبار بست مهارات وهي (مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات إدارة الوقت، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارات إدارة الأزمات، ومهارات حل المشكلات، ومهارات بناء الثقة التنظيمية).

3. تحديد شكل بنود الاختبار من أسئلة الاختيار من متعدد، حيث تكون كل سؤال من أسئلة الاختبار من جزأين رئيسيين هما:

- مقدمة السؤال: وهو الجزء الذي يُطرح من خلاله السؤال، وعُرض على هيئة جملة خبرية ناقصة، أو سؤال استفهامي، أو موقف يتطلب وضع حل من الحلول.
- بدائل الإجابة: وهي قائمة من الإجابات المقترحة للسؤال الموجود في مقدمة السؤال، ويبلغ عددها (4) بدائل (أ-ب-ت-ث)، وتتضمن إجابة واحدة صحيحة.

4. انتقاء عينة من الأسئلة تغطي كل مهارة من (مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات إدارة الوقت، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارات إدارة الأزمات، ومهارات حل المشكلات، ومهارات بناء الثقة التنظيمية)، مع مراعاة النقاط الآتية:

- صياغة كل سؤال بشكل واضح وصحيح لغوياً وعلمياً.
- خلو السؤال من التلميحات التي قد تسهل على المدير الوصول إلى الإجابة الصحيحة.
- أن تكون جميع الإجابات محتملة من وجهة نظر المديرين.
- تجنب الغموض في صياغة الأسئلة.
- أن لا يكون السؤال طويلاً ولا قصيراً في نفس الوقت.
- أن يكون للسؤال إجابة صحيحة واحدة.
- توزيع ترتيب الإجابات الصحيحة بطريقة عشوائية.

ونتيجة لذلك وضعت الباحثة اختبار الإبداع الإداري بصورته الأولية يتضمن ما يلي:

- معلومات عامة عن أفراد العينة التجريبية، تتعلق بمعرفة اسم المدير، وجنسه، وعمره، وسنوات الخبرة الإدارية التي يملكها.
- مقدمة توضح الهدف من المقياس وكيفية التعامل معه.
- (30) سؤال اختيار من متعدد، تغطي ستة مهارات من مهارات الإبداع الإداري، بواقع (5) أسئلة لكل مهارة، والجدول (2) يبين توزيع أسئلة الاختبار على مهاراته.

جدول (2) اختبار الإبداع الإداري بصورته الأولية والوزن النسبي للاختبار

م	مجالات الاختبار	الصورة الأولية لاختبار الإبداع الإداري		الوزن النسبي لبنود الاختبار
		عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة	
1	مهارات التفكير الإبداعي	5	5-4-3-2-1	%16.67
2	مهارات إدارة الوقت	5	-9-8-7-6 10	%16.67
3	مهارات إدارة الاجتماعات	5	-13-12-11 15-14	%16.67
4	مهارات إدارة الأزمات	5	-18-17-16 20-19	%16.67
5	مهارات حل المشكلات	5	-23-22-21 25-24	%16.67
6	مهارات بناء الثقة التنظيمية	5	-28-27-26 30-29	%16.67
-	الدرجة الكلية	30	30-1	%100

2-3- دراسة صدق وثبات اختبار مهارات الإبداع الإداري:

أ- عرض الاختبار على عدد من السادة المحكمين (صدق المحتوى):

تم التحقق من صدق محتوى المقياس (Content validity) بعرضه على مجموعة محكمين كما هو مبين في (الملحق رقم "1") وكان الهدف من تحكيم اختبار مهارات الإبداع الإداري هو مدى:

- وضوح تعليمات الاختبار من حيث المعنى واللغة.
 - ملائمة الاختبار لأهداف الدراسة الحالية.
 - سلامة بنود الاختبار لغوياً.
 - صحة ودقة بنود الاختبار علمياً.
 - تمثيل الاختبار لمهارات الإبداع الإداري.
 - مدى الاتساق الداخلي بين أسئلة الاختبار والمهارات الذي يقيسها.
- وفي ضوء آراء المحكمين عُدلت بعض البنود سواء من حيث الصياغة، أو من حيث البدائل لتلائم المهارة التي يقيسها البند، وقد تركّزت مقترحات السادة المحكمين حول النقاط الآتية:

- تعديل صياغة بعض البنود لتلائم المهارات التي تقيسها.
 - إعادة صياغة بنود بعض البدائل بحيث تبدو أكثر وضوحاً.
 - تغيير بعض بدائل الإجابة لضعفها، وسهولة استبعادها من قبل المدير.
 - تبديل بعض الأسئلة بمواقف اختبارية للمديرين وبدائل إجابة لها.
 - عدم وضع إجابة واحدة مختلفة لأنها تجذب انتباه المدير، فيختارها.
- ويوضّح الجدول (3) مجموعة من التعديلات التي أُجريت على الأسئلة التي تم تبديلها بمواقف اختبارية في ضوء اقتراحات السادة المحكمين:

جدول (3) التعديلات التي أُجريت على الاختبار بعد التحكيم

بنود الاختبار قبل التعديل	بنود الاختبار بعد التعديل
2. تدعى المهارة التي يقوم فيها المدير بالتركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول بينه وبينها مشكلات أخرى. أ- التكيف مع المحيط. ب- الاحتفاظ بالاتجاه. ت- التركيز. ث- المرونة.	2. يواجه المديرون العديد من الصعوبات في التعامل مع المشكلات السلوكية التي تظهر لدى بعض التلامذة كمشكلة التسرب، والغياب المتكرر، وانخفاض التحصيل عامة لدى بعض التلامذة لظروف مختلفة، لذا يفضل عند مواجهة هذه المشكلات: أ. الاستعانة بخبرات الموجهين التربويين. ب. تركيز الجهود مع جميع الكادر المدرسي في مواجهة هذه المشكلات الواحدة تلو الأخرى. ت. تكليف المعلمين بحل هذه القضية. ث. التركيز على جميع المشكلات وحلها في الوقت نفسه.
7. من متطلبات مهارة تخطيط الوقت. أ- جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله. ب- وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وتحديد الأنشطة والزمن المتوقع لتنفيذها. ت- تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها.	7. يواجه بعض المديرين مشكلة في تخطيط الوقت المخصص للبرامج المدرسية وتنفيذها، وهذا ما يؤثر على سير العمل في المدرسة ويهدر الكثير من الوقت، برأيك ما هو الحل الأفضل لهذه المشكلة: أ. جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله.

ب. وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وتحديد الأنشطة والزمن المتوقع لتنفيذها. ت. تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها. ث. الخياران (أ- ب).	ث-الخياران (أ- ب).
12. غسان مدير مدرسة المناضل بدمشق طلب منه الموجه التربوي التخطيط للاجتماع مع أولياء أمور التلامذة الأسبوع المقبل في المدرسة، للقيام بذلك قام غسان بالإجراءات الآتية: أ- تحديد أهداف الاجتماع بوضوح. ب- إعداد جدول عمل وأرساله إلى أولياء الأمور الذين تم اختيارهم لحضور الاجتماع . ت- حساب التكلفة المادية والوقت المخصص للاجتماع. ث- (أ- ب).	12. تدعى المهارة التي يقوم فيها المدير بتحديد أهداف الاجتماع بوضوح، وإعداد جدول الأعمال وأرساله إلى المشاركين الذين يتم اختيارهم قبل الاجتماع. أ- التخطيط للاجتماع. ب-تنظيم الاجتماع. ت-تقويم الاجتماع. ث- متابعة الاجتماع.
17. طلب مدير التربية في مدينة درعا من مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جمع معلومات عن مشكلة التسرب المدرسي في مدارسهم ونتيجة لذلك قام المديرين بواجبهم لكن قبل ذلك قام المديرين بـ: أ- كتابة أسباب تسرب التلامذة في مدارسهم. ب- التحديد الدقيق لمشكلة التسرب في مدارسهم والنتائج التي قدر تترتب عليها. ت- اقتراح بعض الحلول لهذه المشكلة. ث- مقابلة الموجه التربوي لمعرفة الغاية من هذا جمع هذه المعلومات.	17. يتم جمع المعلومات عن المشكلة بعد. أ- اقتراح الحلول لها. ب- التحديد الدقيق لها. ت- التأكد من صحة الحلول المقترحة لها. ث-الشعور بها.

23. إن الانقطاع الدائم للتيار الكهربائي في بعض المدارس أصبح يشكل أزمة حقيقة لبعض المديرين بسبب تأثر بعض الأنشطة الصفية والإدارية في هذه المدارس، لذا يتوجب على المديرين أن يقوموا بـ: أ- تحديد أضرار انقطاع التيار الكهربائي الدائم عن المدرسة بدقة. ب- تحديد الاحتياجات المطلوبة لحل هذه المشكلة. ت- إعداد وسائل إسعافه تحد من أضرار انقطاع الكهرباء الدائم عن المدرسة. ث- إعداد فريق متابعة لحل هذه الأزمة.	23. من مهارات مواجهة الأزمة عند وقوعها. أ- تحديد أضرار الأزمة بدقة. ب- تحديد الاحتياجات المطلوبة لحل الأزمة. ت- إعداد وسائل تحد من أضرار الأزمة. ث- إعداد فريق متابعة الأزمة.
27. يواجه أحد المديرين في مدارس مدينة درعا مشكلات كثيرة بينه وبين المعلمين نتيجة قلة التعاون والتنسيق بين المعلمين في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، لحل هذه القضية يتوجب على المدير: أ. تقديم الحوافز لبعض العاملين النشيطين في المدرسة فقط. ب. تركيز الاهتمام على المعلمين الجدد. ت. الاستفادة من خبرة وثقافة بعض المديرين الذين واجهوا مشكلات من هذا القبيل ونجحوا في حلها. ث. منع الخلافات بين العاملين.	27. عند بناء الثقة التنظيمية في المدرسة على المدير. أ- تقديم الحوافز لبعض العاملين في المدرسة فقط. ب- تركيز الاهتمام على العاملين الجدد. ت- امتلاك الخبرة والثقافة الواسعة في مجال الإدارة. ث- منع الخلافات بين العاملين.

ب-التجريب الاستطلاعي للاختبار(حساب صدق الاختبار): وبعد الانتهاء من التحكيم وإجراء التعديلات كاملة، قامت الباحثة بتطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على عينة استطلاعية مكونة من(12) مدير ومديرة من مدارس الحلقة الأولى في مدينة درعا، وهي نفس عينة البرنامج التدريبي، وطبق عليها الاختبار، وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- التأكد من وضوح بنود الاختبار للمديرين.

- تحديد الزمن اللازم للإجابة عن بنود الاختبار.
- حساب معاملات السهولة والصعوبة لبنود الاختبار.
- حساب معاملات التمييز لبنود الاختبار .
- تعرف الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق الاختبار.
- التحقق من ثبات الاختبار.

حيث طُلبَ من المديرين أفراد العينة الاستطلاعية عند الإجابة على بنود الاختبار أن يضعوا إشارة إلى جانب كل سؤال يجدون فيه صعوبة أو غموضاً في فهمه أو في الإجابة عليه. ونتيجة لذلك لم تعدل أية عبارة أو سؤال في الاختبار، إذ كانت جميع عبارات الاختبار وأسئلته واضحة للمديرين، وبعد ذلك قامت الباحثة بدراسة الإجراءات الآتية:

-تحديد زمن تطبيق الاختبار: حُدِّد في أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية زمن تطبيق الاختبار من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{زمن تطبيق الاختبار} = \frac{\text{زمن انتهاء أول مدير} + \text{زمن انتهاء آخر مدير}}{2} = \frac{30 + 40}{2} = 35$$

وبالتالي فإن زمن تطبيق الاختبار قد بلغ (35 دقيقة)، وأضيفت خمس دقائق من قبل الباحثة لتوزيع أوراق الاختبار على المديرين، وتوضيح الهدف منه، وكيفية الإجابة على أسئلته.

-حساب معامل السهولة والصعوبة لبنود الاختبار:

• **معامل سهولة الاختبار:** يُشير معامل سهولة الاختبار إلى النسبة المئوية للمديرين الذين أجابوا عن السؤال إجابة صحيحة إلى العدد الكلي لمديري أفراد العينة الاستطلاعية، ولقد حُسبت معامل سهولة الاختبار باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{معامل السهولة} = \frac{\text{مج ص}}{\text{مج ص} + \text{مج خ}}$$

يرمز (مج ص) إلى مجموع الإجابات الصحيحة لكل سؤال. يرمز (مج خ) إلى مجموع الإجابات الخاطئة لكل سؤال (ملحم، 2005، 233).

• **معامل صعوبة الاختبار:** يشير معامل صعوبة الاختبار إلى النسبة المئوية للمديرين الذين أجابوا عن السؤال إجابة خاطئة إلى العدد الكلي لمديري أفراد العينة الاستطلاعية، وقامت الباحثة بحساب معامل صعوبة الاختبار باستخدام المعادلة الآتية:

معامل الصعوبة = $\frac{\text{مج خ}}{\text{مج خ} + \text{مج ص}}$ ← يرمز (مج ص) إلى مجموع الإجابات الصحيحة لكل

سؤال. يرمز (مج خ) إلى مجموع الإجابات الخاطئة لكل سؤال (ملحم، 2005، 234).

حُسب معامل السهولة والصعوبة لكل سؤال من أسئلة الاختبار بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، والتي بلغ عددها (12) مديراً ومديرة، وتراوحت معاملات صعوبة مفردات الاختبار بين (0.42-0.58) وهي مناسبة، وتدل على ملائمة بنود الاختبار من حيث مستوى السهولة والصعوبة، إذ يشير بعض الباحثين إلى ضرورة إعادة صياغة الأسئلة في الاختبار التي تزيد معامل صعوبتها عن (0.65) وتقل عن (0.30) (Anastasi، 1997، 110)، ونتيجة لذلك لم يتم تعديل أي بند لملائمتها من ناحية مستوى السهولة والصعوبة. (الملحق "4").

-حساب معاملات تمييز بنود الاختبار: حُسب معامل التمييز لكل سؤال في الاختبار التحصيلي بهدف معرفة قدرة كل سؤال في الاختبار على التمييز بين المجموعتين العليا والدنيا. وأُتُبعت الخطوات الآتية لحساب معامل التمييز:

- تصحيح الاختبار لجميع أفراد العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (12) مديراً ومديرة.
- ترتيب درجات المديرين تنازلياً بدءاً من العلامة العليا وانتهاءً بالعلامة الدنيا.
- تحديد المجموعتين العليا والدنيا، حيث بلغت المجموعة العليا بـ (3) مديرين بنسبة (25%) من أفراد العينة الاستطلاعية، وبلغت المجموعة الدنيا بـ (3) مديرين بنسبة (25%) أيضاً، أما المجموعة المتوسطة بلغ عددها (6) مديرين بنسبة (50%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

• استُخدمت المعادلة الآتية: معامل التمييز = $\frac{\text{مج (ص ع)} - \text{مج (ص د)}}{n}$

ترمز [مج (ص ع)] إلى ← عدد الإجابات الصحيحة في المجموعة العليا.
بينما ترمز [مج (ص د)] إلى ← عدد الإجابات الصحيحة في المجموعة الدنيا.
أما [ن] فترمز إلى ← نصف عدد المديرين الذين أجابوا عن السؤال في المجموعتين، وهم 3 مديرين (Anastasi، 1997، 122)، وقد تراوحت معاملات التمييز لمفردات اختبار مهارات الإبداع الإداري بين (0.33 ولغاية 0.66) وهي معاملات تمييز ملائمة (ملحق "5")، إذ أشار مخائيل (2008) إلى أنه حتى يُعد السؤال مقبولاً يجب أن يزيد معامل تمييزه عن (30%) ويجب تعديله إذا قلَّ عن ذلك (ص: 99-100).

ج- ثبات الاختبار:

يُعدُّ ثبات نتائج الاختبار على درجة عالية من الأهمية؛ فالثبات يعني كيف تكون درجات اختبار ما، مُتَّسقة فيما بينها، وغير مختلفة من وقت لآخر (124، Anastasi، 1997)، فالثبات يُعبّر عن مقدار التباين أو التقارب بين درجات عينة الدراسة إذا ما أُعيد تطبيق الاختبار عليهم مرة أخرى، وفي ظروف مشابهة؛ ولحساب ثبات الاختبار اعتمدت الباحثة على طريقتين، هما:

- **طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان- براون:** أُستخرج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان- براون للاختبار على العينة الاستطلاعية السابقة نفسها بتاريخ (2016/8/2) إذ بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان- براون (0.76) وهي درجة ثبات مناسبة للاختبار.

- **طريقة الثبات بالإعادة:** جرى تطبيق الاختبار على العينة الاستطلاعية السابقة نفسها ثم أُعيد تطبيق الاختبار عليها بعد مرور (11) يوماً من تاريخ التطبيق الأول. بعد ذلك حسب معامل الارتباط بين درجات المديرين في التطبيق الأول ودرجاتهم في التطبيق الثاني، وقد بلغ معامل ثبات الإعادة (0,80) وهذا يعطي مؤشراً جيداً على أن الاختبار على درجة مناسبة من الثبات تجعله صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

2-5- الصورة النهائية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومقياس تصحيح درجاته:

تكوّن اختبار مهارات الإبداع الإداري في صورته النهائية من (30) بنداً من نوع الاختبار من متعدد تغطي ست مهارات من مهارات الإبداع الإداري (الملحق "2")، والجدول الآتي يبين الاختبار في صورته النهائية.

جدول (4) اختبار مهارات الإبداع الإداري في صورته النهائية

م	مجالات الاختبار	الصورة النهائية لاختبار الإبداع الإداري		الوزن النسبي لبند الاختبار
		عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة	
1	مهارات التفكير الإبداعي	5	5-4-3-2-1	16.67%
2	مهارات إدارة الوقت	5	10-9-8-7-6	16.67%
3	مهارات إدارة الاجتماعات	5	15-14-13-12-11	16.67%
4	مهارات إدارة الأزمات	5	20-19-18-17-16	16.67%
5	مهارات حل المشكلات	5	25-24-23-22-21	16.67%
6	مهارات بناء الثقة التنظيمية	5	30-29-28-27-26	16.67%
-	الدرجة الكلية	30	30-1	100%

حيث يحصل كل مدير على درجة واحدة لكل سؤال في حالة إجابته إجابة صحيحة على السؤال، وعلى درجة الصفر لكل سؤال تكون إجابته فيه خاطئة، وبذلك تكون الدرجة الكلية لكل مدير على هذا الاختبار محصورة بين (0-30) درجة.

ثالثاً - مجتمع الدراسة وعينتها:

3-1- مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة الحالية على مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، والبالغ عددهم حسب إحصائيات مديرية تربية محافظة درعا للعام الدراسي (2015-2016) (34) مديراً ومديرة، توزعوا على (34) مدرسة رسمية في مدينة درعا (الدليل الإحصائي لمدارس محافظة درعا، 2015، 1-6).

3-2- عينة الدراسة:

وهي من نوع العينة المقصودة، التي تُحدد مسبقاً مواصفات وخصائص الأفراد الذين يجب أن تتضمنهم العينة، وبذلك لا تكون المشكلة في الحصول على عدد كافٍ من أفراد المجتمع الأصلي، وإنما تكمن في الحصول على أفراد لهم مواصفات معينة تتسجم مع أغراض البحث (الزباد ، يحيى، 1986، ص72).

إذ يشير "أبو علام" إلى أن البحوث التجريبية لا يشترط فيها أن تكون عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلي (أبو علام، 2004، 201)، لذا قامت الباحثة قبل تطبيق جلسات البرنامج التدريبي باختيار عينة تجريبية مكونة من (20) مديراً ومديرة بشكل مقصود لتطبيق البرنامج التدريبي عليهم، وهم يتوزعون على عشرين مدرسة من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا وهي (مدرسة ذات النطاقين، مدرسة حطين، مدرسة آذار، مدرسة الأموية، مدرسة القصور الأولى، مدرسة القصور الثانية، مدرسة زبيدة، مدرسة ميسلون، مدرسة بني المحطة، المساكن العسكرية، مدرسة بنات المحطات، مدرسة بنات الجولان، مدرسة الحرية، مدرسة الشهيد الشرع، مدرسة الشهيد حسن شلاش، مدرسة الشهيد حسين شلاش، مدرسة العصماء، مدرسة التحرير، مدرسة السد المحدث، مدرسة ضاحية اليرموك الأولى). وبعد ذلك قامت الباحثة بمقابلة هؤلاء المديرين والتعرف عليهم، ثم أخذت البيانات الكافية عنهم وعن خصائصهم الديموغرافية، والجدول الآتي يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (5) خصائص أفراد عينة الدراسة

المجموع	العدد	%	العمر الزمني		سنوات الخبرة الإدارية		الجنس	المجموعة التجريبية
			من 35- 44 سنة	من 45- 55 سنة	6 سنوات وأكثر	1-5 سنوات		
	11	55%	5	6	4	7	الذكور	
	9	45%	4	5	4	5	الإناث	
100	20		9	11	8	12	المجموع	
-			45%	55%	40%	60%	%	

3-3- شروط اختيار عينة الدراسة:

تم تحديد أفراد العينة التجريبية من خلال التعاون مع الموجهين التربويين في مدينة درعا، المسؤولين عن مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، حيث قام الموجهون بالاتصال بالمديرين لحضور اجتماع لهم في مركز التوجيه وبما يناسب وقتهم في الفترة الواقعة بـ(9-10/8/2016)، وهذا ما مكن الباحثة من الاجتماع معهم ثم تحديد المديرين الذين سوف يطبق عليهم البرنامج التدريبي وذلك وفقاً للشروط الآتية:

1. أن يكون جميع أفراد العينة التجريبية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي القائمين على رأس عملهم، ولا يقبل في العينة أي فرد قد يكلفه المدير عنه (معاون المدير/ مرشد/ موجه) وأن تتراوح أعمار المديرين بين (35-55) سنة فقط.
2. أن تشمل عينة الدراسة على أفراد من الجنسين (ذكور - إناث).
3. أن يقدم أفراد العينة التزاماً بحضور جلسات البرنامج وعدم التغيب عن أي جلسة.
4. أن يقدم أفراد العينة التزاماً بالإجابة على اختبار الدراسة في التطبيقين القبلي والبعدي والمؤجل.
5. ألا تشمل أفراد العينة على أفراد يعانون من مشكلات صحية وحركية تمنع مشاركتهم بشكل فعال في البرنامج التدريبي.
6. أن يكون جميعهم حاصلون على شهادة دبلوم التأهيل التربوي.

رابعاً- متغيرات الدراسة:

من أساسيات البحث التجريبي أن تقوم الباحثة بتحديد متغيرات البحث، أو العوامل التي يظن أن لها صلة بالظاهرة موضوع البحث، والمتغير عموماً هو "صفة تعني أو تعبر عن مفهوم ما أو بناء مفاهيمي، ويأخذ قيمة مختلفة" (البداينة، 1999، ص 125).

وتصنف المتغيرات إلى الآتي:

1. **المتغيرات المستقلة:** وهي المتغيرات التي يبحث عن أثرها في المتغيرات التابعة عن طريق التحكم فيها، والكشف عن اختلاف أثرها باختلاف قيمتها أو مستوياتها، وتتمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية بما يلي:

- البرنامج التدريبي.
 - العمر (من 35-44، ومن 45-55 سنة).
 - متغير الجنس (ذكور - إناث).
 - متغير سنوات الخبرة الإدارية (1 5 سنوات / 6 سنوات وأكثر).
2. **المتغيرات التابعة:** وهي المتغيرات التي تتغير بتغير المتغيرات المستقلة، وهي ما تنعكس عليها آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كان ثمة علاقة بينهما. إذن "إذا كان المتغير المستقل سبباً أو مثيراً ما، يمكن أن نعد المتغير التابع هو الاستجابة أو الأثر الناتج" (عودة، ومكاوي، 1992، ص 250). وتتمثل المتغيرات التابعة في الدراسة الحالية بـ:
- مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

خامساً- إجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي:

-الإجراءات التمهيدية لتنفيذ البرنامج التدريبي:

تطلب التمهيد لتطبيق البرنامج التدريبي القيام بالإجراءات الآتية:

-اجتمعت الباحثة بمديري العينة التجريبية في الفترة الواقعة بـ(9-10/8/2016) في مركز التوجيه التربوي من خلال التعاون مع الموجهين التربويين المسؤولين عن مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، ووضّحت لهم الهدف من البرنامج التدريبي، وحددت لهم مكان تنفيذ البرنامج التدريبي، وهو مركز الشهيد باسل الأسد التابع لمديرية تربية درعا في حي القصور بمدينة درعا، كما تم إعلامهم بتوقيت تنفيذ البرنامج التدريبي، وأخذت منهم التزاماً بحضور جلسات البرنامج التدريبي.

- جُهزت قاعة في مركز الشهيد باسل الأسد، وتم تأمين كافة الوسائل التعليمية اللازمة لتطبيق البرنامج التدريبي، كما تم تأمين سبورة وحاسوب وجهاز عرض، وعدد مناسب من الكراسي والمقاعد، إضافة إلى توفير البيئة الفيزيائية المناسبة للتطبيق.

تم التطبيق الميداني للدراسة وفق المراحل الآتية:

1- التطبيق القبلي لاختبار مهارات الإبداع الإداري:

بعد التأكد من سلامة وصلاحية اختبار مهارات الإبداع الإداري، وبعد التأكد من حسن اختيار عينة البحث التجريبية، قامت الباحثة بتاريخ (2016/8/16) بتطبيق القياس القبلي للاختبار على مديري العينة التجريبية، بهدف التأكد من تجانس وتكافؤ درجات المديرين على الاختبار وفقاً لمتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة الإدارية، وأنهم ينطلقون من مستوى واحد في هذا الاختبار على اختلاف جنسهم، وأعمارهم، وسنوات الخبرة الإدارية لديهم، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بما يلي:

أ- التأكد من تجانس أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس:

للتأكد من هذا التجانس استخدمت الباحثة معادلة مان ويتني (Man Whitney) لعينتين مستقلتين، لتحديد مقدار الفروق بين أفراد العينة التجريبية (الذكور) وأفراد العينة التجريبية (الإناث) قبل تطبيق البرنامج التدريبي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6) نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير الجنس على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفق معادلة مان ويتني

اختبار مهارات الإبداع الإداري	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدلالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	ذكور	11	1.36	.6740	10.32	113.50	47.50	.864	غير دال
	إناث	9	1.44	.5270	10.72	96.50			
مهارات إدارة الوقت	ذكور	11	1.27	.6470	9.45	104.00	38.00	.324	غير دال
	إناث	9	1.56	.5270	11.78	106.00			
مهارات إدارة الاجتماعات	ذكور	11	1.09	.7010	10.05	110.50	44.50	.672	غير دال
	إناث	9	1.22	.6670	11.06	99.50			
مهارات إدارة الأزمات	ذكور	11	1.00	.6320	10.09	111.00	45.00	.686	غير دال
	إناث	9	1.11	.6010	11.00	99.00			
مهارات حل المشكلات	ذكور	11	1.45	.5220	10.09	111.00	45.00	.706	غير دال
	إناث	9	1.56	.8820	11.00	99.00			
مهارات بناء الثقة التنظيمية	ذكور	11	.910	.5390	9.32	102.50	36.50	.243	غير دال
	إناث	9	1.22	.6670	11.94	107.50			
الدرجة الكلية	ذكور	11	7.09	1.758	8.50	93.50	27.50	.088	غير دال
	إناث	9	8.11	.7820	12.94	116.50			

يلاحظ من الجدول (6) أن جميع قيم مان ويتني (U) كانت غير دالة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية، إذ كانت جميع مستويات أكبر من (0.05)، كما يلاحظ أن متوسطات رتب درجات الذكور مساوياً نوعاً ما لمتوسطات رتب درجات الإناث، مما يجعلنا نقول بأن عينتي الذكور والإناث متجانستان في درجاتهم على اختبار مهارات الإبداع الإداري قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

ب- التأكد من تجانس أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

للتأكد من هذا التجانس استخدمت الباحثة معادلة مان ويتني (Man Whitney) لعينتين مستقلتين، لتحديد مقدار الفروق بين أفراد العينة التجريبية (ذوي سنوات الخبرة من 1-5 سنوات) وأفراد العينة التجريبية (ذوي سنوات الخبرة من 6 سنوات فأكثر) قبل تطبيق البرنامج التدريبي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (7) نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفق معادلة مان ويتني

اختبار مهارات الإبداع الإداري	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدلالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	5-1 سنوات	12	1.50	.522	11.25	135.00	39.00	0.433	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	1.25	.707	9.38	75.00			
مهارات إدارة الوقت	5-1 سنوات	12	1.33	.651	10.00	120.00	42.00	0.602	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	1.50	.535	11.25	90.00			
مهارات إدارة الاجتماعات	5-1 سنوات	12	1.17	.718	10.67	128.00	46.00	0.863	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	1.13	.641	10.25	82.00			
مهارات إدارة الأزمات	5-1 سنوات	12	1.00	.603	10.08	121.00	43.00	0.125	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	1.13	.641	11.13	89.00			
مهارات حل المشكلات	5-1 سنوات	12	1.67	.492	12.00	144.00	30.00	0.682	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	1.25	.886	8.25	66.00			
مهارات بناء	5-1 سنوات	12	1.00	.739	10.13	121.50	43.00	0.682	غير دال

الثقة التنظيمية	سنوات	8	1.13	.354	11.06	88.50	دال
الدرجة الكلية	6 سنوات وأكثر	12	7.67	1.497	11.04	132.50	غير دال
	5-1 سنوات	8	7.38	1.506	9.69	77.50	
							0.609
							41.00

يلاحظ من الجدول (7) أن جميع قيم مان ويتني (U) غير دالة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية، إذ كانت جميع المستويات أكبر من (0.05)، كما يلاحظ أن متوسطات رتب درجات المديرين ذوي سنوات الخبرة من (1-5 سنوات) مساوياً نوعاً ما لمتوسطات رتب درجات المديرين ذوي سنوات الخبرة من (6 سنوات فأكثر)، مما يجعلنا نقول أن عيني المديرين باختلاف سنوات الخبرة الإدارية لهم متجانستين في درجاتهم على اختبار مهارات الإبداع الإداري قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

ج- التأكد من تجانس أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير العمر الزمني:

للتأكد من هذا التجانس استخدمت الباحثة معادلة مان ويتني (Man Whitney) لعينتين مستقلتين، لتحديد مقدار الفروق بين أفراد العينة التجريبية (ذوي الأعمار بين 35-44 سنة) وأفراد العينة التجريبية (ذوي الأعمار بين 45-55 سنة) قبل تطبيق البرنامج التدريبي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8) نتائج تجانس درجات مديري المجموعة التجريبية حسب متغير العمر الزمني على الدرجة الكلية

لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفق معادلة مان ويتني

اختبار مهارات الإبداع الإداري	العمر الزمني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	44-35 سنة	11	1.45	.522	10.82	119.00	46.00	0.764	غير دال
	55-45 سنة	9	1.33	.707	10.11	91.00			
مهارات إدارة الوقت	44-35 سنة	11	1.36	.674	10.32	113.50	47.00	0.864	غير دال
	55-45 سنة	9	1.44	.527	10.72	96.50			
مهارات إدارة الاجتماعات	44-35 سنة	11	1.27	.647	11.45	126.00	39.00	0.374	غير دال
	55-45 سنة	9	1.00	.707	9.33	84.00			
مهارات إدارة الأزمات	44-35 سنة	11	1.09	.539	10.82	119.00	46.00	0.753	غير دال
	55-45 سنة	9	1.00	.707	10.11	91.00			

								سنة	
غير دال	0.967	49.00	115.00	10.45	.688	1.45	11	44-35 سنة	مهارات حل المشكلات
			95.00	10.56	.726	1.56	9	55-45 سنة	
غير دال	0.262	37.00	103.00	9.36	.701	.91	11	44-35 سنة	مهارات بناء الثقة التنظيمية
			107.00	11.89	.441	1.22	9	55-45 سنة	
غير دال	0.969	49.00	116.00	10.55	1.572	7.55	11	44-35 سنة	الدرجة الكلية
			94.00	10.44	1.424	7.56	9	55-45 سنة	

يلاحظ من الجدول (8) أن جميع قيم مان وتيني (U) غير دالة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية، إذ كانت جميع المستويات أكبر من (0.05)، كما يلاحظ أن متوسطات رتب درجات المديرين ذوي العمر الزمني بين (35-44 سنة) مساوياً نوعاً ما لمتوسطات رتب درجات المديرين ذوي العمر الزمني بين (45-55 سنة)، مما يجعلنا نقول أن عينتي المديرين باختلاف أعمارهم الزمنية متجانسين في درجاتهم على اختبار مهارات الإبداع الإداري قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

ومما سبق يُلاحظ وجود تجانس بين أفراد العينة التجريبية في متغيرات البحث (العمر، الجنس، سنوات الخبرة الإدارية)، على اختبار مهارات الإبداع الإداري قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

2- تطبيق جلسات البرنامج التدريبي:

تم تطبيق البرنامج في الفترة الواقعة بين (2016/8/17) ولغاية (2016/9/13) بمعدل جلسة واحدة يومياً خلال الأسبوع باستثناء يومي الجمعة والسبت، حيث كانت الباحثة تقوم بتدريب أفراد العينة التجريبية من خلال التمهيد للجلسة، ومراجعة ما تم أخذه في الجلسات السابقة، ثم طرح مجموعة مشكلات على المديرين وحثهم على حلها من خلال استخدام استراتيجيات تدريبية كالعصف، وأسلوب المجموعات الشكلية، وأسلوب الأسئلة الذكية، كما استخدمت الباحثة أسلوب المحاضرة، والمناقشة والتعزيز واستعانة بالوسائل التعليمية الكافية، كما طبقت أسلوب التقويم القلبي والمرحلي والنهائي للتأكد من إتقان الأهداف التي تم التدريب عليها، والجدول (9) يوضح الترتيب الزمني لتطبيق البرنامج التدريبي، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل مهارة، وجاء الترتيب الزمني على الشكل التالي:

جدول (9) الترتيب الزمني لتطبيق البرنامج التدريبي

المجال المستهدف	رقم الجلسة	تاريخ التطبيق الاستطلاعي
مهارات التفكير الإبداعي.	الجلسة الأولى	الأربعاء: 2016/8/17
	الجلسة الثانية	الخميس: 2016/8/18
	الجلسة الثالثة	الأحد: 2016/8/21
	الجلسة الرابعة	الاثنين: 2016/8/22
مهارات إدارة الوقت.	الجلسة الأولى	الثلاثاء: 2016/8/23
	الجلسة الثانية	الأربعاء: 2016/8/24
	الجلسة الثالثة	الخميس: 2016/8/25
	الجلسة الرابعة	الأحد: 2016/8/28
مهارات إدارة الأزمات.	الجلسة الأولى	الاثنين: 2016/8/29
	الجلسة الثانية	الثلاثاء: 2016/8/30
	الجلسة الثالثة	الأربعاء: 2016/8/31
مهارات إدارة الاجتماعات.	الجلسة الأولى	الأحد: 2016/9/4
	الجلسة الثانية	الاثنين: 2016/9/5
	الجلسة الثالثة	الثلاثاء: 2016/9/6
مهارات حل المشكلات.	الجلسة الأولى	الأربعاء: 2016/9/7
	الجلسة الثانية	الخميس: 2016/9/8
	الجلسة الثالثة	الأحد: 2016/9/11
مهارات بناء الثقة التنظيمية.	الجلسة الأولى	الاثنين: 2016/9/12
	الجلسة الثانية	الثلاثاء: 2016/9/13

3- التطبيق البعدي المباشر للاختبار: بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد العينة التجريبية. قامت الباحثة بتطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على أفراد العينة التجريبية في الفترة الواقعة في (2016/9/14)، حيث طلبت الباحثة من أفراد العينة التجريبية قراءة محتوى الاختبار من تعليمات وبنود وبدائل إجابة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة وعدم ترك أي سؤال دون الإجابة عليه.

4 - التطبيق البعدي المؤجل للاختبار: بعد شهر تقريباً من الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي، قامت الباحثة بتطبيق اختبار مهارات الإبداع الإداري على أفراد العينة التجريبية، وذلك في الفترة الواقعة في (2016/10/10)، حيث طلبت الباحثة من أفراد العينة التجريبية قراءة

محتوى الاختبار من تعليمات وبنود وبدائل إجابة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة وعدم ترك أي سؤال دون الإجابة عليه.

5- تم إجراء المقارنات (القبلية، البعدية، المؤجلة) بين أفراد المجموعة التجريبية من خلال التحليلات الإحصائية، والتوصل إلى نتائج وعرضها.

6- تمت مناقشة النتائج التجريبية في ضوء الواقع الميداني الذي أحاط بجميع مراحل تصميم وتنفيذ وتطبيق دروس البرنامج التدريبي، وفي ضوء المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

سادساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في نتائج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى النتائج المتوخاة جرى استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package Of Social Sciences)، النسخة (18)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية اللامعلمية الآتية:

- اختبار مان ويتي الرتبي (Ranks Mann-Whitney Test) لتقدير دلالة الفروق في العينات الصغيرة المستقلة، حيث استخدم لدراسة دلالة الفروق بين أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي وفقاً لمتغيرات (ذكور - إناث)، (ذوي سنوات خبرة 1-5 سنوات/ذوي سنوات خبرة من 6 سنوات وأكثر)، (ذوي الأعمار بين 35-44 سنة/ 45-55 سنة).
- اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon Test) لتقدير دلالة الفروق في العينات الصغيرة المترابطة، حيث استخدم لدراسة دلالة الفروق بين أفراد المجموعة التجريبية في القياسي (قبلي - بعدي)، وفي القياسي (بعدي - مؤجل).

ويأتي استخدام الباحثة طرائق المعالجة الإحصائية اللامعلمية أو اللابرامترية المتضمنة في برنامج (spss) انطلاقاً من طبيعة البيانات التي تم جمعها ومستوى القياس المرتبط بها، فالمجموعة التجريبية من نوع العينات المقصودة، وتوزع هذه العينة في المجتمع الأصلي هو توزع حر (غير طبيعي) وفق منحى غاوس، وبالتالي فإن عينات من هذا النوع لا تمثل جميع أفراد وخصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه (علام، 32، 1993-36)، وبالتالي فإن نتائج التحليلات الإحصائية هي نتائج لامعلمية وتخص أفراد المجموعة التدريبية فقط، بهدف تحديد مدى التغير الذي طرأ عليها نتيجة تطبيق البرنامج التدريبي.

كما استخدمت الباحثة الأساليب الآتية لدراسة فاعلية البرنامج:

1. قانون نسبة الكسب المعدلة لبلاك (modified blake's gain ratio): لقياس فاعلية البرنامج

التدريبي لدى أفراد العينة التجريبية على النحو الآتي:

$$MG_{blake} = \frac{M2-M1}{p-M^1} + \frac{M2-M1}{p}$$

MG_{blake} - نسبة الكسب المعدلة لبلاك.

M_2 - المتوسط الحسابي للتطبيق الأول للاختبار (القبلي).

M_1 - المتوسط الحسابي للتطبيق الثاني للاختبار (البعدي المباشر).

P - الدرجة الكلية للاختبار.

واعتمد المعيار الآتي لتحديد الفاعلية:

إذا كانت

❖ نسبة الكسب المعدلة $1 > 1$ يعتبر البرنامج غير فعال أو غير مقبول.

❖ $1 \geq$ نسبة الكسب المعدلة $1.2 \geq$ يعتبر البرنامج التدريبي متوسط الفاعلية، أي الحد

الأدنى المقبول لنسبة الكسب المعدلة هو الواحد الصحيح.

❖ نسبة الكسب المعدلة $1.2 \leq$ يعتبر البرنامج فعال ومقبول، وهي القيمة التي اقترحها

بلاك للحكم على فاعلية البرنامج. (حسن، 2011، ص 298)

2. مربع إيتا (η^2): لقياس حجم أثر جلسات البرنامج التدريبي (المتغير المستقل) في إكساب

مهارات الإبداع الإداري (متغير تابع) للمديرين . ويُعد حجم الأثر مقياس قوة العلاقة بين المتغير

المستقل والمتغير التابع (قوة الإحصاء أو قوة الأثر)، إذ يعتمد بعض الباحثين في تقرير نتائجهم

على الدلالة الإحصائية لاختبار ويلكسون (Z)، دون محاولة الكشف عن مقدار العلاقة القائمة

بين المتغيرين، مما يؤدي إلى مغالاة في تفسير النتائج اعتمادًا على دلالة قيمة اختبار

ويلكسون (Z)، وعندما تكون قيمتها دالة إحصائيًا يكون هناك تأثير غير صفري للمتغير المستقل

في المتغير التابع، إلا أنه لا يدل على حجم الأثر أو درجة العلاقة بين المتغيرين، وقد لا تعني

دلالة اختبار ويلكسون (Z) الإحصائية وجود علاقة قوية بين المتغيرين. لذا يجب تحديد قوة هذه

العلاقة أو (قوة الأثر) من خلال استخدام معامل الارتباط الثنائي الأصيل (point biserial

correlation) ويرمز له (r_{pb}) وهو نفس معادلة (إيتا²) ويرمز لها (η^2) حيث استخدمنا لحساب

حجم الأثر بدلالة أي منهما وبحسبان بالعلاقة الآتية:

$$\left(\frac{Z^2}{df+Z^2}\right) = (r_{pb}^2) = \eta^2$$

$(r_{pb})^2$ - معامل الارتباط الثنائي الأصيل

η^2 - مربع إيتا

z^2 - قيمة ويلكوكسن (Wilcoxon Test).

DF - درجة الحرية.

وقد استخدمت الباحثة محك كوهن لتفسير قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (10) محك حجم الأثر لوكهن

حجم الأثر	التقدير
0.14 فأكثر	حجم أثر مرتفع
0.09-0.06	حجم أثر متوسط
0.05-0.01	حجم أثر ضعيف

(حسن، 2011، ص 293)

1. قانون النسبة المئوية لبقاء أثر تعلم أو تدريب المجموعة التجريبية في القياس المؤجل من

خلال استخدام قانون النسبة المئوية لفاقد الكسب وهو:

$$\text{النسبة المئوية لفاقد الكسب} = \frac{\text{متوسط فاقد الكسب}}{100 \times \text{متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المباشر}}$$

$$\text{النسبة المئوية لبقاء أثر التعلم} = \frac{\text{متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المؤجل}}{100 \times \text{متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المباشر}}$$

متوسط فاقد الكسب = متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي - متوسط درجات المديرين

في الاختبار المؤجل (القاسم، 2010، 187)

كما تم الاستعانة ببرنامج إكسل (Excel) لتوضيح نتائج الدراسة عن طريق الرسوم البيانية. وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت مستوى الدلالة (0.05) معياراً لرفض أو قبول الفرضية، وإذا كان الاختبار الإحصائي المستخدم دالاً عند مستوى دلالة (0.01) فإن الباحثة سوف تقوم بالإشارة إلى ذلك رغبة في المزيد من الدقة والتوضيح.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل توضيحاً للمنهج المتبع وإجراءات إعداد أدوات الدراسة، كما تضمن عرضاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، وتحقيق التكافؤ بين أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية، إضافة إلى شرح إجراءات تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة تمهيداً لتفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً والتي ستعرض مفصلاً في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

5-1- نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها وتفسيرها:

5-1-1- عرض نتائج السؤال الأول والفرضيات المتعلقة بها.

5-1-2- تفسير نتائج السؤال الأول ومجموعة الفرضيات المتعلقة بها ومناقشتها.

5-1-3- عرض نتائج السؤال الثاني ومجموعة الفرضيات المتعلقة بها.

5-1-4- تفسير نتائج السؤال الثاني ومجموعة الفرضيات المتعلقة بها ومناقشتها.

5-2- ملخص عام عن النتائج.

5-3- مقترحات الدراسة.

الفصل الخامس:

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة وفرضياتها ثم تحليلها ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الواقع الميداني وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التجريبية التي جرت في بيانات عربية أو أجنبية، كما يتضمن هذا الفصل ملخص عام لنتائج الدراسة وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تغني الدراسة في مجال المتغيرات المدروسة. وفيما يلي عرض مفصل لنتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها.

5-1- نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها:

5-1-1- عرض نتائج السؤال الأول والفرضيات المتعلقة به:

1. ما فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري؟

تم التحقق من فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري من خلال حساب الفروق بين درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي والبعدي، والبعدي والمؤجل، كما حسبت الفاعلية من خلال قياس نسبة الكسب المعدل، وحجم الأثر، ومتوسط فاقد الكسب، لأفراد العينة التجريبية. وفيما يلي عرض لنتائج فرضيات السؤال الأول وطرائق كيفية حساب الفاعلية:

5-1-1-1- نتائج الفرضية الأولى وتحليلها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر.

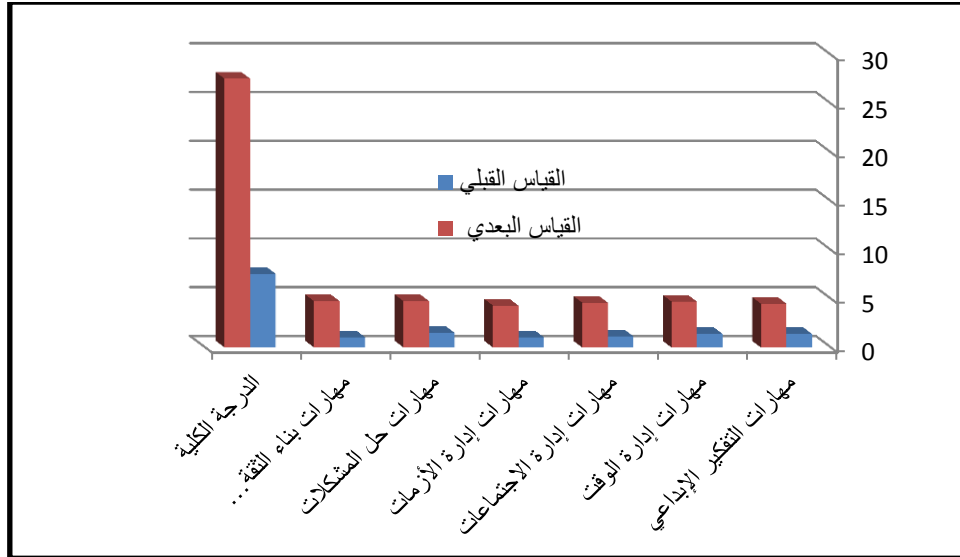
لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة استخدم اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon Test) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية، والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الفرضية.

الجدول (11) يوضح نتائج اختبار ويلكوكسون لتعزف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في

القياسين القبلي والبعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري

الاختبار	العينة التجريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	القياس القبلي	20	1.40	0.598	.00	210.00	4.30	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.50	0.513	10.50				
مهارات إدارة الوقت	القياس القبلي	20	1.40	0.598	.00	210.00	4.09	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.70	0.470	10.50				
مهارات إدارة الاجتماعات	القياس القبلي	20	1.15	0.671	.00	210.00	4.04	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.60	0.503	10.50				
مهارات إدارة الأزمات	القياس القبلي	20	1.05	0.605	.00	210.00	4.04	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.35	0.587	10.50				
مهارات حل المشكلات	القياس القبلي	20	1.50	0.688	.00	190.00	3.91	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.75	0.550	10.00				
مهارات بناء الثقة التنظيمية	القياس القبلي	20	1.05	0.605	.00	210.00	4.08	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		4.75	0.587	10.50				
الدرجة الكلية	القياس القبلي	20	7.55	1.468	.00	210.00	3.94	0.000	دال لصالح البعدي
	القياس البعدي		27.55	1.432	10.50				

تشير نتائج اختبار ويلكوكسون الواردة في الجدول (11) إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq (0.05)$ ، بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري، إذ بلغت القيم الاحتمالية للدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري، وهذا الفرق كان باتجاه القياس ذو المتوسط الحسابي الأعلى على اختبار مهارات الإبداع الإداري كما يبين الجدول (11)، فالمتوسطات الحسابية للمجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي أكبر منها في القياس القبلي. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود: "فرق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر لصالح القياس البعدي المباشر". والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لهذه الفروق.



الشكل (4) التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياسين القبلي والبعدي

يلاحظ من الجدول (11) والشكل (4) أن درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي تتفوق على درجاتهم في القياس القبلي على الدرجة الكلية للاختبار وفي مجالاته الفرعية. 5-1-1-2- نتائج الفرضية الثانية وتحليلها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي/المؤجل.

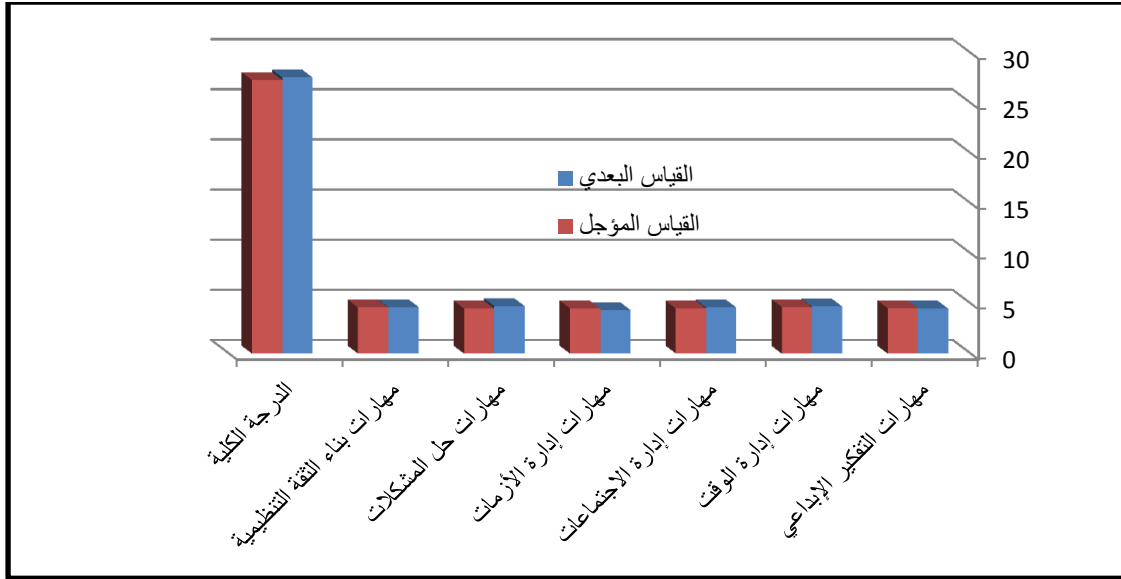
لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة استخدم اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon Test) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية، والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الفرضية.

الجدول (12) يوضح نتائج اختبار ويلكوكسون لتعزف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات العينة التجريبية في

القياسين البعدي والمؤجل على اختبار مهارات الإبداع الإداري

الاختبار	العينة التجريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	القياس البعدي	20	4.50	.513	2.00	2.00	0.577	0.564	غير دال
	القياس المؤجل		4.55	.510	2.00	4.00			
مهارات إدارة الوقت	القياس البعدي	20	4.70	.470	2.00	4.00	0.577	0.564	غير دال
	القياس المؤجل		4.65	.489	2.00	2.00			
مهارات إدارة الاجتماعات	القياس البعدي	20	4.60	.503	2.50	7.50	1.000	0.317	غير دال
	القياس المؤجل		4.50	.513	2.50	2.50			
مهارات إدارة الأزمات	القياس البعدي	20	4.35	.587	.00	.00	1.732	0.083	غير دال
	القياس المؤجل		4.50	.513	2.00	6.00			
مهارات حل المشكلات	القياس البعدي	20	4.75	.550	6.00	54.00	1.294	0.197	غير دال
	القياس المؤجل		4.50	.513	8.00	24.00			
مهارات بناء الثقة التنظيمية	القياس البعدي	20	4.65	.587	3.00	9.00	0.447	0.655	غير دال
	القياس المؤجل		4.60	.503	3.00	6.00			
الدرجة الكلية	القياس البعدي	20	27.55	1.432	8.60	86.00	0.994	0.320	غير دال
	القياس المؤجل		27.30	1.625	8.33	50.00			

تشير نتائج اختبار ويلكوكسون الواردة في الجدول (12) إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05 \geq)$ ، بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل على اختبار مهارات الإبداع الإداري، إذ تراوحت القيم الاحتمالية للدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية بين (0.083-0.655) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل على اختبار مهارات الإبداع الإداري، وهذا يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود: "فرق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي والمؤجل". والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لهذه الفروق.



الشكل (5) التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياسين البعدي والمؤجل

يلاحظ من الجدول (12) والشكل (5) عدم وجود فرق إحصائي وبياني بين درجات أفراد العينة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية، وهذا يؤكد ثبات فاعلية البرنامج التدريبي.

5-1-1-3- حساب نسبة الكسب المعدل لدرجات العينة التجريبية:

بعد التحقق من الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطات رتب درجات العينة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي، تم التحقق من فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري الحلقة الأولى مهارات الإبداع الإداري، من خلال حساب نسبة الكسب المعدل بتطبيق معادلة بلاك (Blake).

MG_{blake} : نسبة الكسب المعدلة لبلاك.

M_1 : المتوسط الحسابي للتطبيق الأول للاختبار (القبلي).

M_2 : المتوسط الحسابي للتطبيق الثاني للاختبار (البعدي المباشر).

P : الدرجة الكلية للاختبار (30) حسب الباحثة.

$$MG_{blake} = \frac{M_2 - M_1}{p - M_1} + \frac{M_2 - M_1}{p}$$

(حسن، 2011، صفحة 298)

إذ يعد البرنامج التدريبي ذو فاعلية، إذا بلغت أو تجاوزت نسبة الكسب المعدل المعيارية التي حددها بلاك (1.2) على الدرجة الكلية للاختبار، وبتطبيق القانون السابق على متوسطات درجات العينة التجريبية في الاختبار القبلي والبعدي المباشر، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول (13) نسبة الكسب المعدل بحسب معادلة بلاك (Blake) في التطبيق القبلي والبعدي المباشر للعينة

التجريبية

اختبار مهارات الإبداع الإداري	العينة	العدد	المتوسط الحسابي للتطبيق القبلي	المتوسط الحسابي للتطبيق البعدي	نسبة الكسب المعدل
مهارات التفكير الإبداعي	التجريبية	20	1.40	4.50	0.20
مهارات إدارة الوقت	التجريبية	20	1.40	4.70	0.22
مهارات إدارة الاجتماعات	التجريبية	20	1.15	4.60	0.22
مهارات إدارة الأزمات	التجريبية	20	1.05	4.35	0.22
مهارات حل المشكلات	التجريبية	20	1.50	4.75	0.21
مهارات بناء الثقة التنظيمية	التجريبية	20	1.05	4.75	0.24
الدرجة الكلية	التجريبية	20	7.55	27.55	1.55

* الدرجة العظيمة لاختبار مهارات الإبداع الإداري (30) درجة.

يُلاحظ من الجدول (13) أن نسبة الكسب المعدل للعينة التجريبية على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري بلغت (1.55) وهي أعلى من نسبة الكسب المعدل المعيارية التي حددها "بلاك" (1.2)، مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب أفراد العينة التجريبية مهارات الإبداع الإداري. وبالرجوع إلى مهارات الإبداع الإداري، يلاحظ أن نسبة الكسب المعدل لها تراوحت بين (0.20 حتى 0.24) ونسبة جيدة لمجالات المقياس وتدل على فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب هذه المهارات.

4-1-1-5- حساب حجم أثر البرنامج التدريبي في إكساب العينة التجريبية مهارات الإبداع الإداري:
للتحقق من فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب العينة التجريبية مهارات الإبداع الإداري، حسب حجم الأثر باستخدام (مربع إيتا أو مربع معامل الارتباط الثنائي الأصيل η^2) لأفراد العينة التجريبية من خلال استخدام قيمة اختبار ويلكوكسون (Z) في القياسين القبلي والبعدي، والجدول (14) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (14) قيم حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في مهارات الإبداع الإداري لأفراد العينة التجريبية

الاختبار	مهارات التفكير الإبداعي	مهارات إدارة الوقت	مهارات إدارة الاجتماعات	مهارات إدارة الأزمات	مهارات حل المشكلات	مهارات بناء الثقة التنظيمية	الدرجة الكلية
قيمة (z)	4.30	4.09	4.04	4.04	3.91	4.08	3.94
د.ج	19	19	19	19	19	19	19
حجم الأثر	0.49	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.45
مستوى حجم الأثر	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن حجم أثر البرنامج التدريبي في إكساب مهارات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة التجريبية، كان مرتفعاً على الدرجة الكلية للاختبار وفي مجالاته الفرعية، حيث تراوحت قيم حجم أثر البرنامج التدريبي بين (0.44-0.49) وهي أعلى من النسبة التي وضعها كوهين (0.14).

5-1-1-5- حساب متوسط فاقد الكسب للعينة التجريبية:

لتحديد مدى احتفاظ العينة التجريبية بالمستوى الذي وصلوا إليه في مهارات الإبداع الإداري في التطبيق المؤجل، قامت الباحثة بحساب متوسط فاقد الكسب من خلال حساب الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي والقياس المؤجل لاختبار مهارات الإبداع الإداري، ومن ثم حساب النسبة المئوية لمتوسط فاقد الكسب والنسبة المئوية لبقاء أثر التدريب لدى العينة التجريبية، وفق القوانين الآتية:

متوسط فاقد الكسب = متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المباشر - متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المؤجل

$$\text{النسبة المئوية لفاقد الكسب} = \frac{\text{متوسط فاقد الكسب}}{\text{متوسط درجات المديرين في الاختبار البعدي المباشر}} \times 100$$

$$\text{النسبة المئوية لبقاء أثر التدريب} = \frac{\text{متوسط درجات المديرين في الاختبار المؤجل}}{\text{متوسط درجات المديرين في الاختبار المباشر}} \times 100 \text{ (القاسم، 2010،}$$

(187)

والجدول الآتي بين نتائج متوسط فاقد الكسب للعينة التجريبية والنسب المئوية لكل من فاقد الكسب وبقاء أثر التدريب.

الجدول(15) متوسط فاقد الكسب بين القياسين البعدي والمؤجل والنسبة المئوية للعينة التجريبية في فاقد الكسب وبقاء

أثر التدريب على درجات الاختبار

اختبار مهارات الإبداع الإداري	العينة	المتوسط الحسابي للاختبار		متوسط فاقد الكسب	النسبة المئوية لفقد الكسب	النسبة المئوية لبقاء أثر التدريب
		البعدي المباشر	البعدي المؤجل			
الدرجة الكلية للاختبار	التجريبية	27.55	27.30	0.25	% 0.91	%99

يتضح من الجدول(15) أن نسبة متوسط فاقد الكسب لدى العينة التجريبية(0.91)، أما النسبة المئوية لبقاء أثر التدريب لدى أفراد العينة التجريبية فقد بلغت(99%) وهذا يشير إلى ثبات فاعلية البرنامج التدريبي بعد مرور شهر تقريباً على تطبيقه.

5-1-2- تفسير نتائج السؤال الأول والفرضيات المتعلقة به ومناقشتها.

يلاحظ من خلال تحليل نتائج السؤال الأول وفرضياته وجود فرق لدى العينة التجريبية بعد تطبيق جلسات البرنامج التدريبي من خلال مقارنة القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، كما يلاحظ عدم وجود فرق لدى أفراد العينة التجريبية في القياسين البعدي والمؤجل، كما تؤكد نتائج نسبة الكسب المعدل، وحجم الأثر، وبقاء أثر التدريب، فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب أفراد العينة مهارات الإبداع الإداري. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- تم إعداد البرنامج التدريبي بشكل منظم ومخطط بدقة وفق الأصول العلمية لإعداد البرامج التدريبية.

- تم الاستعانة بأفضل الاستراتيجيات والأساليب التدريبية التي تنمي الإبداع الإداري لدى أفراد العينة التجريبية، ووظفت بالطريقة المناسبة في البرنامج ، حيث استخدمت الباحثة استراتيجية العصف الذهني، وهي من أفضل الاستراتيجيات المناسبة لتنمية الإبداع على مستوى المعلمين والمؤسسات التربوية، وتساعد على الإبداع الجماعي، وتساهم في إيجاد المناخ الملائم للعمليات الإبداعية. كما راعت الباحثة عند استخدام هذه الاستراتيجية قدر الإمكان الالتزام الدقيق بمبادئها، كتجنب النقد والحكم على الأفكار التي يطلقها المديرون ، وإطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها، وحث المديرين على تسجيل أفكارهم حول المشكلة، وأن يقوم كل مدير بعرض أفكاره على الباحثة، وبعد إتمام العروض تفتح الباحثة النقاش مع أفراد المجموعة، وتطلب منهم سراً أن يقوموا بتقييم الأفكار المعروضة وبعد ذلك تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت عليها مرة ثانية من قبل المديرين، للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية.

- إضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التدريبية المساعدة، كأسلوب طرح الأسئلة الذكية، والمناقشة، والتعزيز، والمحاضرة، إذ التزمت الباحثة بخطوات تطبيقها وتنفيذها، وهذا ما لعب دوراً كبيراً في تنمية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة التجريبية. كما استعانة الباحثة بعدد من الوسائل التدريبية كالحاسوب وبرامجه (word/power point)، وأوراق عمل، وشاشة عرض، وغيرها من الوسائل المتنوعة السمعية والبصرية التي تحرك حواس المديرين وتجعلهم يمارسون العمل التدريبي بكل نشاط.

- إضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة أنواع مختلفة من أساليب التقييم، إذ استخدمت التقييم المرحلي الذي من خلاله يتم التأكد من إتقان المديرين للأهداف قبل الانتقال إلى الأهداف الأخرى من الجلسة ذاتها، كما استخدمت التقييم النهائي لمعرفة مدى إتقان أهداف كل جلسة تدريبية قبل الانتقال إلى الجلسة الأخرى، إضافة إلى استخدامها للتقييم القبلي والبعدي والمتابعة لضبط مهارات أفراد عينة الدراسة، ومعرفة المستوى الذي ينطلقون منه، والمستوى الذي وصلوا إليه بعد تطبيق البرنامج التدريبي وبعد مرور فترة من الزمن كذلك، وهذا بلا شك ساعد في ضبط مجريات البرنامج التدريبي وفي تحقيق أهدافه بدرجة كبيرة.

- كما ترى الباحثة أن رغبة وحماس المديرين في التدريب على مهارات الإبداع الإداري ساهمت بدرجة كبيرة في نجاح البرنامج التدريبي، لذا حرصت الباحثة عند اختيار العينة التجريبية أن تكون لدى معظم أفرادها الرغبة والحماس في حضور جلسات البرنامج التدريبي.

ومن خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، لاحظت أن نتائج الدراسة الحالية تتوافق بشكل جزئي مع دراسة (الجرادات، 2006) من حيث وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري، والفرق لصالح المجموعة التجريبية على الاختبار البعدي ويعزى ذلك إلى البرنامج التدريبي. ودراسة (العقيل وآخرون، 2011) من حيث وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في المجموعة التجريبية والضابطة والفرق لصالح المجموعة التجريبية وذلك بالنسبة للاختبار البعدي. أما بقية الدراسات السابقة فقد كانت نتائجها مختلفة مع نتائج الدراسة الحالية.

5-1-3- عرض نتائج السؤال الثاني والفرضيات المتعلقة به:

ما فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية؟

تم التحقق فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية من خلال وضع فرضية لكل متغير على النحو الآتي:

3-1- نتائج الفرضية الأولى وتحليلها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس.

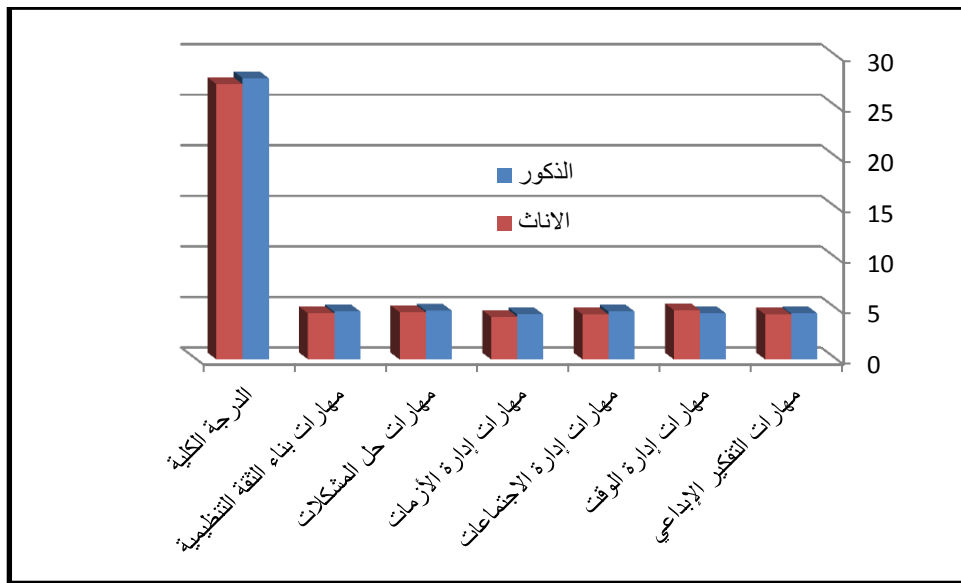
ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معادلة مان ويتني (Man-Test Whitney) لدراسة العينات المستقلة صغيرة الحجم، إذ تم من خلال هذه المعادلة حساب دلالة الفروق بين أداء أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير الجنس، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (16) نتائج اختبار مان ويتني لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس

اختبار مهارات الإبداع الإداري	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدلالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	ذكور	11	4.55	.522	10.95	120.50	44.50	0.661	غير دال
	إناث	9	4.44	.527	9.94	89.50			
مهارات إدارة الوقت	ذكور	11	4.55	.522	8.95	98.50	32.50	0.104	غير دال
	إناث	9	4.89	.333	12.39	111.50			
مهارات إدارة الاجتماعات	ذكور	11	4.73	.467	11.77	129.50	35.50	0.211	غير دال
	إناث	9	4.44	.527	8.94	80.50			
مهارات إدارة الأزمات	ذكور	11	4.45	.522	11.32	124.50	40.50	0.436	غير دال
	إناث	9	4.22	.667	9.50	85.50			
مهارات حل المشكلات	ذكور	11	4.82	.405	10.77	118.50	46.50	0.744	غير دال
	إناث	9	4.67	.707	10.17	91.50			
مهارات بناء الثقة التنظيمية	ذكور	11	4.73	.467	10.91	120.00	45.50	0.670	غير دال
	إناث	9	4.56	.726	10.00	90.00			
الدرجة الكلية	ذكور	11	27.82	1.537	11.45	126.00	39.00	0.413	غير دال
	إناث	9	27.22	1.302	9.33	84.00			

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس.

حيث تراوحت القيمة الاحتمالية لاختبار مهارات الإبداع الإداري بين (0.104-0.744) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس. وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود: "فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لطبيعة هذه الفروق.



الشكل (6) التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية من الذكور والإناث على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي

يلاحظ من الجدول (16) والشكل (6) عدم وجود فروق إحصائية وبيانية بين درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية وفقاً لمتغير الجنس.

2-3- نتائج الفرضية الثانية وتحليلها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معادلة مان ويتني (Man-Test Whitney) لدراسة العينات المستقلة صغيرة الحجم، إذ تم من خلال هذه المعادلة حساب دلالة الفروق بين أداء أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات

الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير العمر والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

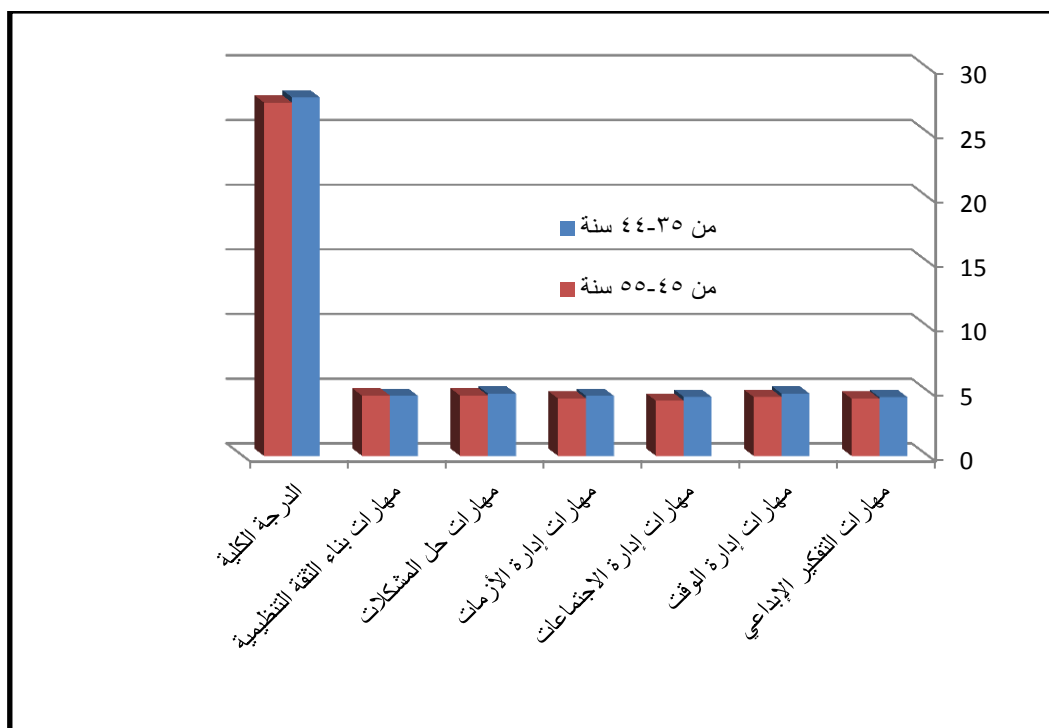
جدول (17) نتائج اختبار مان ويتني لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر

اختبار مهارات الإبداع الإداري	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدلالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	44-35 سنة	11	4.55	.522	10.95	120.50	44.50	0.661	غير دال
	55-45 سنة	9	4.44	.527	9.94	89.50			
مهارات إدارة الوقت	44-35 سنة	11	4.82	.405	11.68	128.50	36.50	0.214	غير دال
	55-45 سنة	9	4.56	.527	9.06	81.50			
مهارات إدارة الاجتماعات	44-35 سنة	11	4.64	.505	10.86	119.50	45.50	0.721	غير دال
	55-45 سنة	9	4.56	.527	10.06	90.50			
مهارات إدارة الأزمات	44-35 سنة	11	4.27	.647	9.91	109.00	43.00	0.574	غير دال
	55-45 سنة	9	4.44	.527	11.22	101.00			
مهارات حل المشكلات	44-35 سنة	11	4.82	.405	10.77	118.50	46.50	0.744	غير دال
	55-45 سنة	9	4.67	.707	10.17	91.50			
مهارات بناء الثقة التنظيمية	44-35 سنة	11	4.64	.674	10.64	117.00	48.00	0.887	غير دال
	55-45 سنة	9	4.67	.500	10.33	93.00			
الدرجة الكلية	44-35 سنة	11	27.73	1.348	11.23	123.50	41.50	0.532	غير دال
	55-45 سنة	9	27.33	1.581	9.61	86.50			

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير العمر.

حيث تراوحت القيمة الاحتمالية لاختبار مهارات الإبداع الإداري بين (0.214-0.887) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير العمر.

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود: "فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لطبيعة هذه الفروق.



الشكل (7) التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر

يلاحظ من الجدول (17) والشكل (7) عدم وجود فرق إحصائي وبياني بين درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية وفقاً لمتغير العمر.

3-3- نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معادلة مان ويتني (Man-Test Whitney) لدراسة العينات المستقلة صغيرة الحجم، إذ تم من خلال هذه المعادلة حساب دلالة الفروق بين أداء أفراد المجموعة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

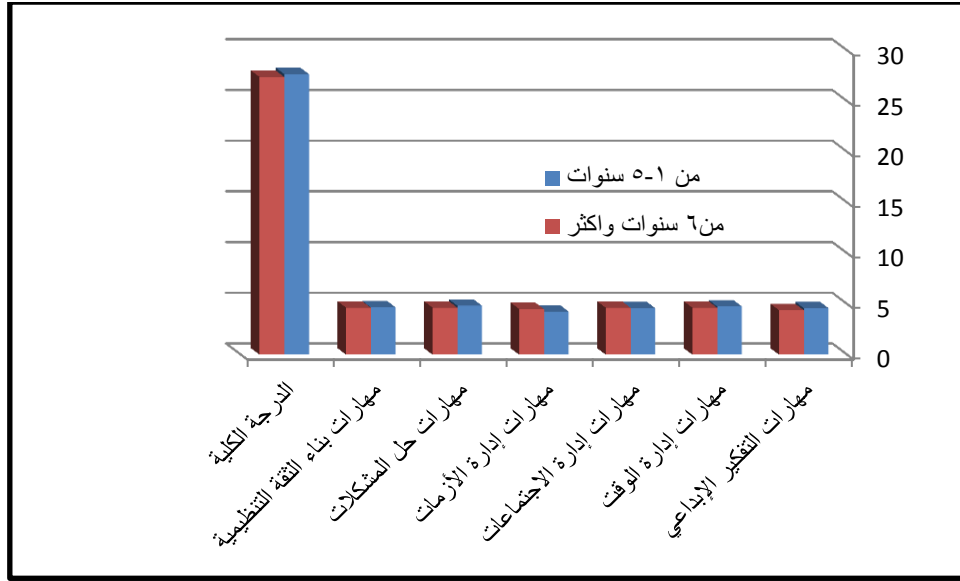
جدول (18) نتائج اختبار مان ويتني لتعرف دلالة الفرق بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية على اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

اختبار مهارات الإبداع الإداري	سنوات الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتني (U)	الدلالة	القرار
مهارات التفكير الإبداعي	1-5 سنوات	12	4.58	.515	11.33	136.00	38.00	0.374	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.38	.518	9.25	74.00			
مهارات إدارة الوقت	1-5 سنوات	12	4.75	.452	11.00	132.00	42.00	0.560	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.63	.518	9.75	78.00			
مهارات إدارة الاجتماعات	1-5 سنوات	12	4.58	.515	10.33	124.00	46.00	0.856	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.63	.518	10.75	86.00			
مهارات إدارة الأزمات	1-5 سنوات	12	4.25	.622	9.67	116.00	38.00	0.380	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.50	.535	11.75	94.00			
مهارات حل المشكلات	1-5 سنوات	12	4.83	.389	10.92	131.00	43.00	0.580	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.63	.744	9.88	79.00			
مهارات بناء الثقة التنظيمية	1-5 سنوات	12	4.67	.651	10.88	130.50	43.50	0.665	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	4.63	.518	9.94	79.50			
الدرجة الكلية	1-5 سنوات	12	27.67	1.303	11.00	132.00	42.00	0.635	غير دال
	6 سنوات وأكثر	8	27.38	1.685	9.75	78.00			

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

حيث تراوحت القيمة الاحتمالية لاختبار مهارات الإبداع الإداري بين (0.374-0.856) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود: "فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لطبيعة هذه الفروق.



الشكل (8) التمثيل البياني لدرجات العينة التجريبية على الدرجة لاختبار مهارات الإبداع الإداري ومجالاته الفرعية في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

يلاحظ من الجدول (18) والشكل (8) عدم وجود فرق إحصائي وبياني بين درجات أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على الدرجة الكلية لاختبار مهارات الإبداع الإداري وفي مجالاته الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

5-1-4- تفسير نتائج السؤال الثاني والفرضيات المتعلقة بها ومناقشتها.

يلاحظ من خلال تحليل نتائج السؤال الثاني وفرضياته عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة التجريبية في القياس البعدي على اختبار مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- الضبط الدقيق القبلي لتطبيق البرنامج التدريبي.
- توحيد أسلوب وطريقة تقديم أنشطة البرنامج على أفراد العينة التجريبية. إذ حرصت الباحثة على أن تقدم أنشطة البرنامج بالطريقة نفسها على جميع أفراد العينة التجريبية، حتى لا يكون هناك أي تحيز لأفراد معينين ومختلفين من ناحية الجنس والعمر والخبرة، وهذا ما قلص بشكل كبير أن يكون هناك أثر لهذه المتغيرات على مهارات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة التجريبية.

ومن خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، لاحظت أن نتائج الدراسة الحالية تتوافق بشكل جزئي مع دراسة (بدر، 2008) من حيث عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية فيما يخص الحاجات

التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديري المدارس. ودراسة (اليوسفي، 2011) من حيث عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، ووجود فرق ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والفرق كان لصالح المديرين من ذوي سنوات الخبرة الأعلى. ودراسة (شقورة، 2012) من حيث عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس. أما بقية الدراسات السابقة فقد كانت نتائجها مختلفة مع نتائج الدراسة الحالية.

5-2- ملخص عام عن نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر، لصالح القياس البعدي.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي/المؤجل.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

3-5- مقترحات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من نتائج تجريبية يمكن تحديد مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة في مجال المتغيرات المدروسة.

1. العمل على تدريب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل مستمر على كافة مهارات الإبداع الإداري سواء في العطلة الصيفية أو في أثناء الدوام الرسمي.
2. الاستفادة من البرنامج الحالي في تنمية مهارات الإبداع الإداري لبقية مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة درعا وغيرها من المحافظات السورية.
3. تشكيل فريق عمل تشرف عليه مديرية التربية في محافظة درعا لدراسة احتياجات المديرين وتقييم مهاراتهم الإدارية الإبداعية وتقديم الدعم الكافي لهم عند الحاجة لممارستها.
4. تشجيع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ممارسة الإبداع الإداري من خلال إفراح المجال لهم، وقبول أفكارهم الإبداعية وتبنيها، وتقديم الدعم والحوافز الكافية لها.
5. العمل على تأمين كافة الاحتياجات التي يحتاجها المديرون في مدارسهم وتقديم المشورة لهم في حل المشكلات الطارئة التي قد تتعرضون في هذه المدارس.
6. تفعيل دور الموجهين التربويين على إجراء دورات تدريبية للمديرين وتشجيعهم على ممارسة الإبداع الإداري.
7. دراسة فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
8. دراسة فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداع للمشكلات في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى عينات مختلفة من مديري مدارس الحلقة الأولى والثانية ومديري التعليم الثانوي.

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

- القرآن الكريم، سورة التوبة: آية رقم (105). نال شرف طباعته: مؤسّسة الإيمان: بيروت، ودار الرشيد: دمشق.
- فرج، أحمد. (2007). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- بدري، إبراهيم عدنان. (2002). الإدارة تربوية ومدرسية وصفية. إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو جادو، صالح محمد علي. (2005). نظرية تريز (TRIZ) لتنمية التفكير الإبداعي النظرة الشاملة. عمان: مركز دي بونو لتعليم التفكير.
- أبوهين، وداد. (2010). الثقافة التنظيمية وعلقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- إسماعيل، محمد محمود. (2007). التفكير الابتكاري وعلاقته بالتفكير الناقد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- آل سعود، خالد بن عبد الله. (2006). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. الرياض: مطابع الحميضي.
- بدر، أريج سليمان. (2008): الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- برهوم، خميس جمعة سلامة. (2013): أثر استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- البغدادى، محمد رضا. (2001). الأنشطة الإبداعية للأطفال. القاهرة: دار الفكر العربي.

- بله، فيكتور وآخرون. (2002): التعليم في الوطن العربي آفاق جديدة،). عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- البلوشي، محمد سليمان. (2007). التعليم في الوطن العربي آفاق جديدة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- جرادات، وائل مصطفى. (2006). استقصاء أثر برنامج إثرائي قائم على المشكلات في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العربية، عمان.
- جروان ، عبد الرحمن. (2002). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجياي، يوسف. (1999). العمل مع الجمعيات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية. بيروت: مركز التدريب الاجتماعي.
- الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (2014). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- حافظ، نجود. (2011). العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة نجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حامد، عبد الرؤوف. (2004). إدارة المعرفة والإبداع المجتمعي. القاهرة: دار العين للنشر.
- حبيب، مجدي عبد الكريم. (2007). تنمية الإبداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- حسن، علاء الدين. (2004). سيكولوجية الإبداع والتربية العربية، مجلة المعلم العربي، العدد الثالث والرابع، السنة السابعة والخمسون.
- حقي، زينب محمد. (2006). الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الحمادي، علي. (1999). شرارة الإبداع، سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري. بيروت: دار ابن حزم.
- حمدي، حسن. (2004). مهارات التفوق والإبداع. القاهرة: دار الطائف.
- الحموري، خالد. (2009). أثر برنامج إثرائي في التربية في تنمية مهارات الإبداع الإداري، مجلة الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، المجلد(17)، العدد(1)، ص ص(611-637).
- الحويطي، موسى محمد. (1996). تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس ، كلية التجارة، مصر.
- الخرابشة، عمر محمود. (2002). الشباب وفن اتخاذ القرار. عمان: مطابع الدستور التجارية.
- خضر، طيطي. (2011). إدارة معرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد.
- الخفاف، عبد المعطي. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار دجلة.
- الدباغ، جمال؛ والعبيدي، محمود. (2007). أثر الأنماط المعرفية على الإبداع الإداري لمديري المنظمات الخدمية في الأردن دراسة اختبارية لنظرية Jung للأنماط المعرفية، مجلة التربية، العدد الثالث بعد المائة، السنة الحادية والعشرون ، قطر.
- دركر، بيتر. (1995). الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- دروزة، شفيق. (1992). الإخفاق المدرسي في مراحل التعليم المختلفة، مجلة التربية، العدد (3)، بعد المائة، السنة الحادية والعشرون، الدوحة، قطر، المجلد(4)، ص ص(34-59).
- ديفيز، كيث. (1995). السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة والنشر.
- راسل، دافيز. (1975). تخطيط تنمية الموارد البشرية، نماذج ومخططات تعليمية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .
- رحمة، أنطوان. (2007). التخطيط التربوي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الرديني، فاطمة. (2004). تصور مقترح لتطوير الإدارة بليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء مقومات الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية.

- رشيد، مازن فارس. (2003). **الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**: بعض المحددات والآثار. الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (3)، ص (441-446).
- الزراد، فيصل محمد خير؛ ويحيى، علي محمد. (1986). **الإحصاء النفسي والتربوي "مبادئ الإحصاء والإحصاء المتقدم"**. دبي: دار القلم.
- زعرب، هاني حميدان سليمان. (2012). أثر استخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة في اكتساب مهارات التفكير (الإبداعي- التأملية) في دروس القراءة للصف الثالث الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- زعيتر، منير حسن. (2009). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزغلول، رافع. (2003). **علم النفس المعرفي**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الزهراني، بشير بن مسفر. (2002). **مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- سعادة، جودت سعادة. (2002). **تدريس مهارات التفكير**. عمان: دار الشروق.
- سلامة، محمد. (1997). **الصحة والتربية الصحية**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السلمي، سعود سنقر. (2008). **الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة**، رسالة دكتوراه في كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي. (2013). **دائرة الأفراد والكفاية الإنتاجية**. القاهرة: مكتبة غريب.
- السويديان، طارق محمد؛ والعلوني، محمد أكرم. (2004). **مبادئ الإبداع**. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- شقورة، منير حسن. (2012). **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمري، فهد عايض. (2002). **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**. الرياض: دار نجد.

- الشميري، مصطفى عبده. (2009). **الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدى المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، السعودية.
- شولر، راندول. (2008). **إدارة الوقت. المجلة العربية للإدارة**، عمان، الأردن، المجلد (14)، العدد (3)، ص(53-87).
- طافش، محمود. (2004). **الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية**. عمان: دار الفرقان.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ والسواط، طلق بن عوض الله (1996). **السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات**. الرياض: دار النوابع للنشر والتوزيع.
- الطخيس، إبراهيم عبد الله. (1997). **الإدارة التربوية**. الرياض: دار ابن سينا.
- طعمة، أمل. (2010). **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
- الطيطي، محمد حمد. (2007). **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**. عمان: دار الشروق.
- عاقل، فاخر. (1991): **بحوث في الإبداع**، دمشق، سورية.
- عبدالسميع، مصطفى وحوالة، سهير. (2005). **إعداد المعلم وتنميته وتدريبه**. عمان: دار الفكر.
- عبد المجيد ، أحمد عصمت؛ بهاء الدين، كامل ؛ الجوهري، محمد محمود؛ حجي، أحمد اسماعيل(2005). **التعليم من أجل مستقبل إبداعي أفضل**. المؤتمر العلمي الخامس في الفترة (29) إلى(30) إبريل، المجلد الثاني.
- عبد الوهاب، عبد الناصر. (2010). **الإبداع والموهبة لمديري المدارس، المؤتمر العلمي الثامن " استثمار الموهبة ودور مؤسسات التعليم الواقع والطموحات"**، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- عساف، عبد المعطي. (1995). **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، عمان، المجلد(17)، العدد(62)، ص(43-77).**
- العقيل، محمد بن عبد العزيز، والشايع، فهد بن سليمان؛ والجغيمان، عبد الله بن محمد. (2011). **أثر استخدام أنشطة علمية إثرائية مقترحة في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المرحلة الابتدائية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، السعودية، المجلد(15)، العدد(9)، ص ص (10-41).**

- العلان، سوسن. (2007). المشكلات التربوية للتلامذة في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.

- علي، حسين. (2001). الإبداع في حل المشكلات. دمشق: دار الرضا.

- العلي، شيراز نواف. (2006). أثر استخدام التعليم العفوي والتعليم المنظم في تحصيل التلامذة في مادة اللغة العربية، دراسة تجريبية على تلامذة الصف الرابع من الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي الرسمية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.

- العنزي، بسام بن مناو. (2006). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

- العواد، عبد الله بن محمد. (2005). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (3)، ص (197-244)، دمشق، سورية.

- العوفي، فوزية. (2005). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- العيثاوي، أحلام إبراهيم؛ الكواري، أسماء علي. (2011). دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم، بحث مستمر، الجامعة الخليجية، كلية العلوم الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المنامة، البحرين، مجلد (19)، العدد (1)، ص (12-26).

- عيد، سيد. (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة بالتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص (17-21).

- العيسى، غزيل سعد عبد الله. (1996). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القاسمي، أميمة عبد العزيز. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية في بيروت.
- قطامي، يوسف. (2001). مهارة التدريس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قمبر وآخرون. (1997). الإبداع في الثقافة والتربية دراسات في البناء الثقافي والتطوير التربوي. الدوحة: دار الثقافة.
- الليثي، محمد بن علي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
- محامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المخلافي، سلطان. (2010). الإطار المرجعي للتدريب أثناء الخدمة. اليمن: مشروع تطوير التعليم.
- مرتضى، سلوى، أبو النور، حسناء. (2006). الطرائق الخاصة بالتعليم الأساسي، الحلقة الأولى، الجزء الأول. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (2004). تقويم مراكز تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، القاهرة.
- المطيري، نواف. (2005). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المعاني، أيمن. (1996). الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

- المناصرة، محمود اسماعيل. (2001). درجة فاعلية برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية في محافظة الهليل من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- النتيفات، محمد عامر. (2006). المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2008). إبداع الإداري والتجديد الذاتي في المدرسة الثانوية العامة. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- الهاشمي، عبد الرحمن. (2008). استراتيجيات حديثة في التدريس. عمان: دار الشروق.
- هوانه، وليد. (1999). مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- الهويدي، زيد. (2004). الإبداع ماهيته واكتشافه وتنميته. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- الهويدي، زيد. (2007). الإبداع، ماهيته، اكتشافه، تنميته. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1999): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد(1)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- وزارة التربية. (2015). النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، سورية.
- اليوسفي، رنيم. (2011). تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، سورية.

2- المراجع الأجنبية:

- Al-Hroub Anies. (2010). Developing Assessment Profiles for With Difficulties at Three Schools in Cambridgeshire, England, **Journal for the Education of the Gifted**. Vol. 34, No. 1, pp. (7– 44).
- Atkins, Truman Turange. (1990). **The Relationship Amond Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals**,
- Baird, Aileen and St-Amand, Real. (1995). **Trust within the Organization**. Monograph, Public Services Commission (PSC), vol.12, no.1, p.1-9.
- Blomqvist, Kirsimarja and Stahle, Pirjo. **Building Organizational Trust. A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference 7th – 9th September 2000 in Bath, UK.** p.4.

- Dowdle, Joan G.Ates. (2011). "The knowledge and creative skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama", **Dissertation abstract sinternational** , Vol.41, No.8, p 55-67.
- **Ed. D, Univeristy of Georgia**, Vol. 51, No. (5),p 23-69.
- Fuentes, Nancy DC. (1996). **creative skills improvement strategies at six culturally different schools**. Office of education research and Improvement (ED) ,Washington .
- Garber, Darral H.(2009). **Work networking among managers: a study of relationships and practices and creative management skills specific** . Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration .(45th ,fargo ,ND,U.S Louisiana).
- Jezycki, Andrew.(2014). **an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle AndSecondary Schools**, V.43, N.2, p.601.
- Kanan, H.(2013). Program Assessing the roles and training needs of educational superintendents in Palestine, **Journal of Educational Administration**; V.16, N.3, p154- 157.
- Ketto, Kathleen. L .(2000). **Using Tris Barometric Modeling** , FEA Simulation And Rapid Prototyping To Foster Creative Designo , October
- Leaster, Burial. (1993). **Preparing administrators for the twenty – first century**. paper presented at the annual meeting of the new English education organization ,Portsmouth " ,ERIC, ED364945, 26- April1993.
- Nelson, murry .(2001). Children and social studies create teaching in the elementary classroom, third edition, Harcourt brace college publishers. **Journal Management Development Review**. Vo. 84, No. 3,p 27-53..
- Nogueira, Sonia Mairos .(2006). MORCEGOS: Morcegos: A Portuguese Enrichment Program of Creativity Study With school administration. **Creativity Research Journal**, University of Coimbra Vol. 18, No. 1, 45–54

- Nooteboom, Bart. (2002). **Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures**. Northampton: Edward Elgar Publishers.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathaleen and Winograd Gaynelle. (2000). **Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?** Organizational Development Journal, vol.18, no.4, p.36 .
- Smolensky, Elizabeth, Kleiner. Brain. (1995). How to Train - mangers to Think More Creatively". **Journal Management Development Review**. Vo.l8, N.4.
- Tekin, M .(2001). **A study into the levels of decision making and coping with stress of Creativy Among Administrative Skills**, *African Journal of Business Management* , Vol. 5,No.9, Turkey.
- Tidd, L.(2009). **Training and Development of Leaders in top u.s. companies**, Dept. of Management, Marketing and Business Administration Murray Stats University, USA.
- Toremén, Fatib .(2003). **Innovation Management School**. vol(3), n(1), pp45- 158 .
- Ventrila, Adam .(2003). **creativity future of the management**, University of Oceania, Malyizia.

3- المراجع الإلكترونية:

- البراك، محمد علي. (2006). **محاضرة القيادة التربوية، الدورة التدريبية التأهيلية للترقي**

لوظيفة مدير المدرسة للعام الدراسي www.jazan.org

- بيازي، أمجد. (2008). **بحث في الإبداع** www.fadhaa.com

- العالي، عبد الله السيد (2006): **الشراكة المجتمعية في العمل البلدي**

- عساف، عبد العزيز. (2006). **واقع الإبداع ومعيقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض،**

www.faculty.Ksu.edu.sa

- العمري، عوض بن سعيد(2002). **أثر الحوافز على الإبداع في المنظمات الحكومية**

www.Kkmag.Gov.sa

- العويسي، رجب بن علي(2007). **مدير المدرسة وإستراتيجية الإدارة بالإبداع والابتكار ،**

www.mokarabat.com. عمان

- الغزالي، ناصر.(2008). واقع النظم التعليمية في سورية www.mokarabat.com
- الغملاسي، محمد بن خلقان.(2008). التخطيط الاستراتيجي المدرسي، المركز الاستراتيجي للتنمية والتدريب www.Strategic.com
- المبارك، معصومة صالح.(2006). ورقة القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق إلى المستقبل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة المنعقد خلال الفترة (20-10)، المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية. www.Kas,Edu,sa
- Bertone ,(2008). individual creativity. www.Diegm.united.it
- De bono, Edward,(2008), Six thinking hats.www.Edwdebono.com
- Dichotomies of creativity (2008). www.Diegm.united.
- Heller, Robert (2008). management of creativity .
- Wisely, Jhon,(2007). increase motivation. www.pikthebrain.com.
- www.Alistami.org.
- www.aradoportal.org
- www.Golo.oup.com
- www.kau.edu.sa
- www.missngd.com.
- www.Saaaid.com.

الملاحق

- الملحق (1) قائمة بأسماء المحكمين لأدوات البحث
- الملحق (2) جلسات البرنامج التدريبي
- الملحق (3) اختبار مهارات الإبداع الإداري ومفتاح تصحيح درجاته
- الملحق (4) معاملات السهولة والصعوبة لبنود الاختبار
- الملحق (5) معاملات التمييز لبنود الاختبار.
- الملحق (6) ورقة تسهيل مهمة تطبيق البحث
- الملحق (7) التعديلات التي قدمها المحكمون للبرنامج التدريبي

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة

م	الاسم	القسم	المكان
1	أ.د. فواز العبد الله	تقنيات التعليم	كلية التربية دمشق
2	أ.د. رياض العاسمي	الارشاد النفسي	كلية التربية دمشق
3	د. يحيى العمارين	المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية دمشق
4	د. ابتسام فارس	المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية دمشق
5	د. إبراهيم المصري	أصول التربية	كلية التربية الثالثة دمشق
6	د. رنا قوشحة	القياس والتقويم (قياس قدرات عقلية)	كلية التربية دمشق
7	د. محمود عثمان	فيزيولوجيا الجهد والرياضة	كلية التربية الثالثة بدرعا
8	د. جمال علوش	أصول التدريس	كلية التربية الثالثة بدرعا
9	د. دلال أبو شاهين	المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية دمشق
10	د. أمين الشيخ محمد	المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية دمشق

الملحق (2) جلسات البرنامج التدريبي

أولاً: الجلسات الخاصة بإكساب مهارات التفكير الإبداعي:

بلغ عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارات التفكير الإبداعي (4) جلسات تدريبية دون الجلسة التمهيدية، والجدول (1) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (1) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات التفكير الإبداعي

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارات التفكير الإبداعي	زمن الجلسة
-	الجلسة التمهيدية	(60) دقيقة
1	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلة الشعب لدى التلامذة وعدم التزامهم ببعض القوانين المدرسية.	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلة التسرب والغياب المتكرر لدى بعض التلاميذ.	(60) دقيقة
3	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلات بعض المعلمين وتصرفاتهم.	(60) دقيقة
4	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلات البيئة المدرسية.	(60) دقيقة
	المجموع: (5) جلسات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
-	الجلسة التمهيدية للبرنامج التدريبي	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: تشكيل علاقة ودية بين الباحثة والمديرين . ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

- (1) أن تتعرف الباحثة على المديرين وعلى توقعاتهم من البرنامج.
- (2) أن تعطي المديرين فكرة حول البرنامج وأهدافه.
- (3) أن تبين أهمية حضور جلسات البرنامج التدريبي.
- (4) أن تشرح الاستراتيجيات والأساليب التي سوف تتبع في تدريب المديرين .
- (5) أن تحدد مكان تنفيذ جلسات البرنامج ومواعيدها.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز .

الزمن	إجراءات تنفيذ الجلسة
15د.	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم، وتطلب منهم الجلوس بشكل مستدير على شكل دائري، ثم توزع على كل مدير ومديرة ورقة بيضاء وقلم وتطلب منهم أن يرسموا كف اليد على الورقة ويكتبوا في كل اصبع المتطلبات الآتية: - في الإصبع الأول: الاسم الثلاثي. - في الإصبع الثاني: الاختصاص والمؤهل العلمي واسم المدرسة التي يديرها. - في الإصبع الثالث: أكثر حدث مفرح في حياته. - في الإصبع الرابع: أسوأ حدث محزن في حياته. - في الإصبع الخامس: توقعاته من هذا البرنامج. تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم بسرده ما كتبه على بقية المديرين وذلك لزيادة التعارف بين الحضور . تقوم الباحثة بإعطاء المديرين فكرة حول البرنامج



وأهدافه والمكاسب التي سوف يتم إحرازها من خلال المواظبة على حضور جلسات البرنامج التدريبي، إذ تخبر الباحثة المديرين بأن هناك بعض مهارات الإبداع الإداري الضرورية الواجب اكتسابها، وهي:

- مهارة التفكير الإبداعي.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الأزمات.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة حل المشكلات.
- مهارة صنع القرارات.
- مهارة بناء الثقة التنظيمية.

15.د



تشرح الباحثة للمديرين كل مهارة بالتفصيل، وتؤكد لهم أن هذا البرنامج سوف يتم من خلاله ممارسة بعض الأنشطة والتدريبات والاستراتيجيات الحديثة لتطوير هذه المهارات لديهم.

تتلقى الباحثة بعض التساؤلات حول البرنامج من قبل المديرين وتقوم بتعزيز بعض الأفكار الصحيحة، وتصحيح بعض المفاهيم والأفكار غير الواضحة من قبلهم.



تشرح الباحثة للمديرين كل أسلوب وإستراتيجية بالتفصيل وكيفية توظيفها في تطوير مهارات الإبداع الإداري، وهي:

15.د - إستراتيجية العصف الذهني.

- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية.

- إستراتيجية الأسئلة الذكية.

- التغذية الراجعة، المناقشة، المحاضرة، التعزيز.

تتلقى الباحثة بعض التساؤلات حول هذه الاستراتيجيات من قبل المديرين وتقوم بتعزيز بعض الأفكار الصحيحة، وتصحيح بعض المفاهيم والأفكار غير الواضحة من قبلهم.



5.د. تحدد الباحثة القاعة التي سوف يتم فيها إجراءات التدريب في كل أسبوع، وعدد الجلسات ، ومدة التدريب بشكل كامل، وزمن كل جلسة.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء سير إجراءات تنفيذ الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	ما توقعاتكم من البرنامج؟
2	ما أهداف البرنامج التدريبي؟
3	ما أهمية حضوركم جلسات البرنامج التدريبي؟
4	ما الأساليب والاستراتيجيات التي سوف تستخدم في تدريبكم؟
5	حدد مكان تنفيذ جلسات البرنامج التدريبي ومواعيدها؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على بعض الأسئلة التي يجب على المدير إيجاد حل لها (10.د)

	التقويم النهائي
1	أعط بعض المقترحات لإمكانية تطوير مهارات الإبداع الإداري؟
2	اذكر تجربة شخصية تُظهر مهاراتك في العمل الإداري؟
3	هل يوجد لديك مهارات أخرى تحتاج إلى تطوير في هذا المجال، أذكرها أن وجدت؟

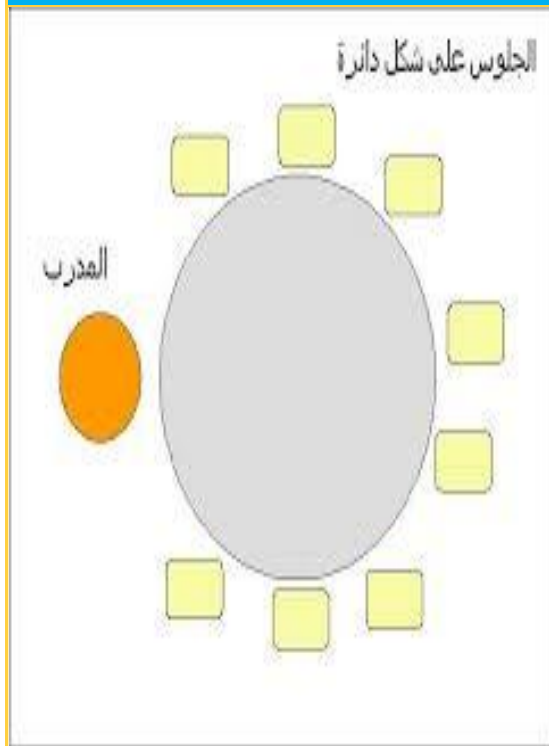
رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلة الشغب والعنوانية لدى التلامذة وعدم التزامهم ببعض القوانين المدرسية.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: تعريف المدير بمهارات التفكير الإبداعي وكيفية استخدامها في حل بعض مشكلات الشغب والعنوانية وعدم الالتزام بالقوانين لدى التلاميذ. ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يعرف المدير مهارات التفكير الإبداعي.
2. أن يستخدم المدير مهارات التفكير الإبداعي لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة الشغب بين التلاميذ.
3. أن يقترح المدير أكبر قدر من الحلول لمشكلة عدم التزام التلامذة بالقوانين المدرسية.
4. أن يختار المدير الحل الجديد والأمثل لمشكلات العنوانية لدى بعض التلاميذ.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق بيضاء كبيرة.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة ، إستراتيجية المجموعات الشكلية، التغذية الراجعة، التعزيز.

الزمن	إجراءات تنفيذ الجلسة
20 د.	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم، وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكسابهم مهارات التفكير الإبداعي من خلال حل بعض المشكلات الإدارية كالشغب والعنوانية وعدم الالتزام بالقوانين المدرسية، ثم تقوم الباحثة بشرح مهارات التفكير الإبداعي مهارة تلو الأخرى من خلال عرضها على شاشة العرض على النحو الآتي: مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك مدير المدرسة لمهارة التفكير الإبداعي تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة ، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل





القائد أكثر حساسية للمشكلات ومن هذه المهارات:
مهارة الطلاقة: وهي توليد عدد كبير من الحلول أو الأفكار عند البدء في حل المشكلة في وقت محدد.
مهارة المرونة: وهي القدرة على توليد أصناف متنوعة من الحلول أو توليد حلول غير متوقعة عن طريق الشرح وإبداء الرأي.

مهارة الأصالة: وهي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، وأفكار لا تكون شائعة وتتصف بالتمرد على استخدام الأفكار المتكررة، والحلول التقليدية للمشكلات.

مهارة الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعاد وأثارها واكتشاف العلاقات فيما بينها، وإدراك نواحي القصور والنقص.

مهارة المخاطرة: وهي القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها المدير عند تبني الحلول أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

30. مهارة التحليل: وهي القدرة على تجزئة المشكلات الرئيسية التي يتعرض لها إلى مشكلات فرعية.
مهارة الاحتفاظ بالاتجاه: وهي القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها.

نشاط رقم (1):

بعد عرض هذه المهارات على المديرين ومناقشتها معهم والتأكد من استيعابها من قبلهم، تطلب الباحثة من المديرين استخدام هذه المهارات عند البدء بحل المشكلات الإدارية الآتية التي سوف يتم عرضها عليهم من خلال شاشة العرض على النحو الآتي:

[سميح مدير إحدى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، اكتشف منذ استلامه هذه المنصب وجود حالات كثيراً من الشغب بين التلاميذ، وعدم التزام البعض بالقوانين المدرسية، وظهور حالات عدوانية لديهم من خلال الاعتداء على بعضهم البعض أو على أثاث المدرسة، حاول سميح حل هذه المشكلة فقرر فصل عدد من التلامذة من المدرسة ليكونوا عبرة لغيرهم، لكن رغم



ذلك لم تحل هذه المشكلة ولا زالت هناك حالات جديدة لهذه السلوك تظهر في المدرسة]

تطلب الباحثة من المديرين تحديد المشكلات الواردة في هذه الفقرة وإيجاد حلول لها بطريقة إبداعية، كما تطلب منهم عند البدء في الحل أن يتقيدوا بالخطوات الآتية:

- كل مدير يسجل أفكاره والحلول المقترحة على حدة حول كل مشكلة من هذه المشكلات المراد معالجتها.
- يقوم كل مدير بعرض الأفكار والحلول على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار والحلول على السبورة، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد الأفكار والحلول حول كل مشكلة. ويتوقع أن يقدم المدير بعض الأفكار والحلول الآتية:



- العمل على تفعيل دور المرشد النفسي بالمدرسة.
- تكريم وتعزيز بعض التلامذة المهذبين وقليلي المشكلات ليكونوا مثل لغيرهم.
- حرمان التلامذة الذين لا يتقيدون بالقوانين المدرسية من الأنشطة المحببة لديهم (الرياضة مثلاً).
- عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم.
- البحث عن الأسباب التي دفعت بالتلميذ على القيام بذلك.
- إرشاد المعلمين إلى الطريقة المثلى في كيفية ضبط صفوفهم المدرسية.
- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام تقديم المديرين للحلول على أن يمنع النقد عن أي فكرة قدمت.
- تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سراً بتقييم الأفكار المعروضة واختيار الحل الأفضل من وجهة نظره.

تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر لإعداد التصويت عليها مرة ثانية للوصول



إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية المقترحة
لحل هذه المشكلات.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات التفكير الإبداعي عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	عرف مهارات التفكير الإبداعي؟
2	استخدم مهارات التفكير الإبداعي في إيجاد الحلول لمشكلة الشغب بين التلاميذ؟
3	اقترح أكبر قدر من الحلول لمشكلة عدم التزام التلامذة بالقوانين المدرسية؟
4	اختر الحل الجديد والأفضل لمشكلات العدوانية لدى بعض التلاميذ؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

	التقويم النهائي
	اذكر مشكلة إدارية واجهتك في مدرستك متعلقة بسلوكيات التلاميذ، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات التفكير الإبداعي.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات التفكير الإبداعي وعناصرها لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلة التسرب والغياب المتكرر لدى بعض التلاميذ.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: تعريف المدير بعناصر مهارات التفكير الإبداعي وكيفية استخدامها في حل مشكلات التسرب والغياب المتكرر لدى بعض التلاميذ. ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يشرح المدير مهارة الطلاقة وعناصرها الفرعية.
2. أن يعدد المدير العناصر الأساسية لمهارة المرونة.
3. أن يقدم المدير أمثلة لكيفية استخدام مهارة الأصالة في حل المشكلات.
4. أن يحلل المدير مهارة التوسيع والكم والكيف.
5. أن يستخدم المدير مهارات التفكير الإبداعي في حل مشكلات ضبط الصف لدى بعض المعلمين.
6. أن يجد أكبر عدد من الحلول لمشكلة التسرب لدى بعض التلاميذ.
7. أن يجد حل لمشكلة الغياب المتكرر لدى بعض التلاميذ.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق بيضاء كبيرة.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، إستراتيجية التعلم التعاوني، إستراتيجية العصف الذهني، التغذية الراجعة، التعزيز.

الزمن	إجراءات تنفيذ الجلسة
10د	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم، وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة من إعادة شرح لمهارات التفكير الإبداعي من قبل المديرين. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي استكمال إكسابهم مهارات التفكير الإبداعي من خلال تعريفهم بعناصر مهارات التفكير الإبداعي والمشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية التي تواجه المدير كمشكلة ضبط الصف والتسرب، والغياب



المتكرر لدى بعض التلاميذ.

نشاط رقم (1):

تقوم الباحثة بتقسيم المديرين إلى أربع مجموعات متساوية في العدد، ومن ثم توزع الأدوار في كل مجموعة إلى (قائد، ومسجل المعلومات، ومشجع، وقارئ، ومراقب)، وتقوم بتنظيم جلوس كل مجموعة بشكل دائري، ثم تقدم لكل مجموعة المهام المراد القيام بها مكتوبة على أوراق عمل على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: يطلب منها البحث في مهارات عناصر الطلاقة ووضع أمثلة لها من خبرتهم الإدارية، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

عنصر الطلاقة (Fluency):

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والسرعة والسهولة في توليدها، وتشير الطلاقة إلى القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة (أبو جادو، 2005، ص 30). وتوجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي:

– **الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency):** وهي علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار، مثلاً كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

– **الطلاقة الترابطية (Associational Fluency):** وتعني بعملية إكمال العلاقات أي أنها تتعلق بالتفكير بالمعاكسة والتفكير بالمماثلة.

– **الطلاقة التعبيرية (Associational Fluency):** والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

المجموعة الثانية: يطلب منها البحث في مهارات عناصر المرونة ووضع أمثلة لها من خبرتهم الإدارية، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

عنصر المرونة (Flexibility):

تشير المرونة في التفكير تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد للمرونة شكلان:

– **المرونة التلقائية:** تشير إلى القدرة على الانتقال من فكرة إلى فكرة أخرى بطريقة سهلة.





- **المرونة التكيفية:** تعبر عن القدرة على تغيير السلوكات بطريقة ناجحة لمواجهة موقف طارئ أو مشكلة معينة،
المجموعة الثالثة: يطلب منها البحث في مهارات عناصر الأصالة ووضع أمثلة لها من خبرتهم الإدارية، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:
عناصر الأصالة (Originality):

تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.
المجموعة الرابعة: يطلب منها البحث في مهارات عناصر التوسيع والكم والكيف ووضع أمثلة لها من خبرتهم الإدارية، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:
عناصر التوسيع والكم والكيف.

ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.
 حيث أن مدير المدرسة لا بد أن يمتلك قاعدة معرفية واسعة تمكنه وتساعده في توضيح كافة المواضيع الغامضة غير الواضحة والتي تحتاج إلى تفصيل وتوضيح من قبل العاملين في المدرسة، كأن يجعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارة أو الإدارة التعليمية واضحة.

كما أن هناك ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة في وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

لذلك على مدير المدرسة المبدع يستخدم خبرته السابقة، وأن يتمتع بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة التي تفرض نفسها على المدرسة والإدارة المدرسية.

إجراءات نشاط رقم (1):

- تقوم الباحثة بحث أفراد كل مجموعة على التفاعل والتعاون ومناقشة المعلومات المقدمة لهم وتلخيصها ووضع أمثلة لها لمناقشتها أمام المجموعات الأخرى.



- تقوم الباحثة بمراقبة كل مجموعة أثناء النقاش والحوار فيما بينهم لمعرفة مدى قيامهم بأدوارهم والتدخل في حالة الاستفسار من قبلهم.

- بعد انتهاء المجموعات من مناقشة المهمات المقدمة لهم تطلب الباحثة من كل مجموعة أن يخرج القائد ويعرض المعلومات التي دونتها المجموعة أمام المجموعات الأخرى

نشاط رقم (2):

تقوم الباحثة مستخدمة جهاز الحاسوب بعرض المشكلات الآتية على المديرين .

[يعاني الكثير من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ولا سيما الجدد من صعوبات في التعامل مع المشكلات السلوكية التي تظهر لدى بعض التلامذة كمشكلة ضبط الصف، والتسرب، والغياب المتكرر لدى بعض التلامذة لظروف مختلفة، ويحاول الكثير من المعلمين إيجاد حل لهذه المشكلات من خلال اللجوء إلى الإدارة]

إجراءات نشاط رقم (2):

20د.

تطلب الباحثة من المديرين القيام بنشاط العصف الذهني من خلال تحليل النص السابق وتحديد المشكلات بدقة، ثم إيجاد أفضل الحلول لها، لكن قبل ذلك عليهم التقيد بالخطوات الآتية:

- القيام بتجزئة المشكلة إلى عناصرها الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد على تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة وتسجيلها كتابياً.

- الانطلاق بشكل جماعي لتوليد وتقديم ما يحول بذهن كل مدير من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تنفيذها.

- تقديم أكبر عدد من الحلول بدون انتقاد أي حل. ويتوقع من المديرين تقديم بعضاً من الحلول الآتية:

- تدريب المعلمين على كيفية ضبط الصف بالطريقة الصحيحة.
- البحث عن الأسباب الحقيقية وراء تسرب بعض التلاميذ.
- مقابلة أولياء الأمور ومعرفة مشكلاتهم مع أطفالهم.



- تقديم المساعدة لأولياء الأمور الذين يعانون من مشكلات مادية أو معنوية مع أطفالهم.
- التعاون مع الموجه التربوية في سبيل وضع حد لحالة التسرب.

- اختيار أفضل الحلول المقدمة من قبل المديرين
تشرف الباحثة على جلسة العصف الذهني وتقوم بدور المعزز والمصحح لسير الجلسة.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات التفكير الإبداعي عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	اشرح مهارة الطلاقة وعناصرها الفرعية؟
2	عدد العناصر الأساسية لمهارة المرونة؟
3	أعط أمثلة لكيفية استخدام مهارة الأصالة في حل المشكلات؟
4	حلل مهارة التوسيع والكم والكيف؟
5	جد حل لمشكلة ضبط الصف لدى بعض المعلمين؟
6	جد حل لمشكلة التسرب لدى بعض التلاميذ؟
7	جد حل لمشكلة الغياب المتكرر لدى بعض التلاميذ؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة إدارية واجهتك في مدرستك متعلقة بالمعلمين أو التلاميذ، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات التفكير الإبداعي.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
3	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلات المعلمين وتصرفاتهم.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات الإدارية الخاصة بالمعلمين وتصرفاتهم. ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يجد الحلول المناسبة لمشكلة قلة الخبرة في التدريس لدى بعض المعلمين.
2. أن يقدم أكبر عدد ممكن من الحلول الخاصة بمشكلة كثرة تنقلات بعض المعلمين بين المدارس في أثناء العام الدراسي.
3. أن يقترح بعض الحلول لمشكلة تكرار خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم الدراسية لإنهاء التزامات أسرية.
4. أن يعط حل جديداً لمشكلة كثرة المشاحنات بين بعض المعلمين لأسباب خاصة أو متعلقة بالتعليم.
5. أن يذكر بعض المشكلات التي يمكن أن يسببها قيام بعض المعلمين بالتدخين وتلفظهم بألفاظ غير لائقة أمام التلاميذ.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق بيضاء كبيرة.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة ، إستراتيجية العصف الذهني، التغذية الراجعة، التعزيز.

الزمن	إجراءات تنفيذ الجلسة
	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم، وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي استكمال إكساب مهارات التفكير الإبداعي من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية التي تواجه المدير.



د.20 وتقوم الباحثة بعد ذلك بعرض المشكلات الآتية على المديرين .

{ يواجه بعض المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بعض المشكلات المتعلقة بالمعلمين لعل أبرزها.

- مشكلة قلة الخبرة في التدريس لدى بعض المعلمين.
- مشكلة كثرة تنقلات المعلمين بين المدارس في أثناء العام الدراسي.
- مشكلة تكرار خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم الدراسية لانهاء التزامات أسرية.
- مشكلة كثرة المشاحنات بين بعض المعلمين لأسباب خاصة أو متعلقة بالتعليم.
- مشكلة التدخين وقيام بعض المعلمين بتلفظ ألفاظ غير لائقة أمام التلاميذ.



تطلب الباحثة من المديرين تحليل النص السابق وتحديد المشكلات بدقة، ثم إيجاد أفضل الحلول لها، لكن قبل ذلك عليهم التقيد بالخطوات الآتية:

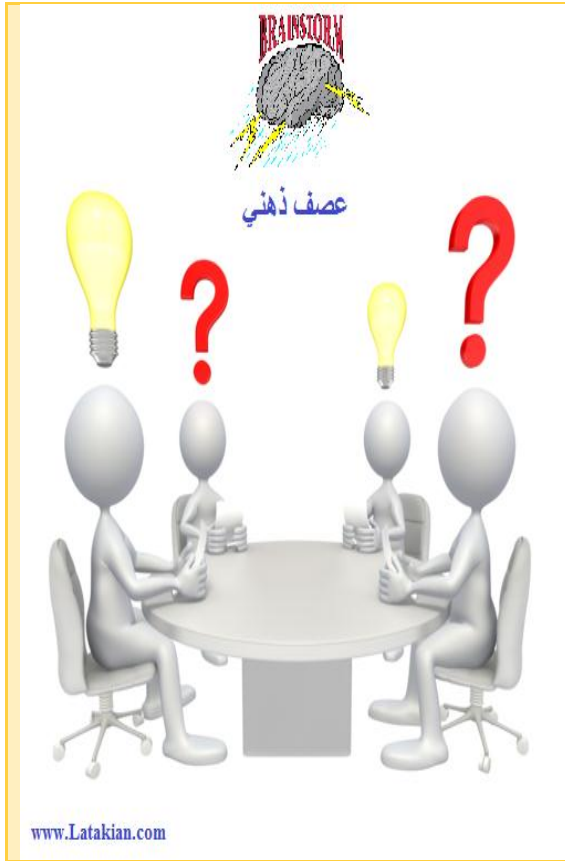
د.30

- القيام بتجزئة كل مشكلة إلى عناصرها الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد على تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة وتسجيلها كتابياً.
- الانطلاق بشكل جماعي لتوليد وتقديم ما يحول بذهن كل مدير من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تنفيذها.



ويتوقع من المديرين أن يقدموا الحلول الآتية:

- إجراء دورات صيفية للمعلمين لتدريبهم على كيفية ممارسة استراتيجيات التعليم الحديثة.
- عدم السماح للمعلمين بالتنقل بين المدارس في أثناء العام الدراسي وذلك من خلال الاتفاق مع الموجه التربوي.
- وضع حد لخروج المعلمين في أثناء الحصة الدراسية من خلال الخصم من رواتبهم الشهرية.
- إيجاد غرفة مستقلة في المدرسة يسمح فيها للمعلمين التدخين فيها بعيداً عن التلامذة.



- مناقشة جميع مشكلات المعلمين بشكل دوري وحل جميع الخلافات التي قد تحدث بينهم.
- يتم تقديم هذه الحلول وغيرها بدون انتقاد أي حل.
- اختيار أفضل الحلول المقدمة.
- تشرف الباحثة على جلسة العصف الذهني وتقوم بدور المعزز للأفكار الإبداعية ودور المصحح لخروج المديرين عن سير الجلسة.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات التفكير الإبداعي عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	جد الحلول المناسبة لمشكلة قلة الخبرة في التدريس لدى بعض المعلمين؟
2	قدم أكبر عدد ممكن من الحلول الخاصة بمشكلة كثرة تنقلات بعض المعلمين بين المدارس في أثناء العام الدراسي؟
3	اقترح بعض الحلول لمشكلة تكرار خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم الدراسية لإنهاء التزامات أسرية.
4	أعط حل جديداً لمشكلة كثرة المشاحنات بين بعض المعلمين لأسباب خاصة أو متعلقة بالتعليم.
5	اذكر بعض المشكلات التي يمكن أن يسببها قيام بعض المعلمين بالتدخين وتلفظهم بألفاظ غير لائقة أمام التلامذة.

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة إدارية واجهتك في مدرستك متعلقة بسلوك المعلمين، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات التفكير الإبداعي.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
4	إكساب مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل مشكلات البيئة المدرسية.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات الإدارية الخاصة بالبيئة المدرسية.
ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقدم أكثر الحلول مناسبة لمشكلة عدم مناسبة مبنى المدرسة لعدد التلامذة المتزايد.
2. أن يحلل صعوبات تهيئة البيئة الصفية في الصفوف المدرسية.
3. أن يعط بعض الحلول لمشكلة نقص المستلزمات المدرسية.
4. أن يقترح بعض الإجراءات لمعالجة مشكلة غياب الإشراف التربوية للمعلمين من قبل الموجهين التربويين.
5. أن يجد حل لمشكلة نقص التواصل مع الإدارة المركزية.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق بيضاء كبيرة.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المناقشة، التغذية الراجعة، التعزيز.

الزمن	إجراءات تنفيذ الجلسة
	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم، وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة من مشكلات إدارية وكذلك مراجعة مهارات التفكير الإبداعي. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي استكمال إكساب مهارات التفكير الإبداعي من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية التي تواجه المدير والمتعلقة بالبيئة المدرسية. تقوم الباحثة بعرض المشكلة الآتية على المديرين من خلال استخدام جهاز عرض الشرائح على النحو الآتي: { عصام مديرة مدرسة من أكثر من سنة، اكتشف منذ فترة استلامه هذه المنصب الكثير من الصعوبات التي





تعرق العملية التعليمية ، ومن أبرزها: عدم مناسبة مبنى المدرسة لعدد التلامذة المتزايد، صعوبات تهيئة البيئة الصفية في الصفوف المدرسية، نقص المستلزمات المدرسية، غياب الإشراف التربوية للمعلمين من الموجهين التربويين، نقص التواصل مع الإدارة المركزية}

تطلب الباحثة من المديرين تحديد المشكلات الواردة في هذه الفقرة وإيجاد حلول لها، كما تطلب منهم أن يتقيدوا بالخطوات الآتية:

- كل مدير يسجل أفكاره وحلوله على حدة حول كل مشكلة من هذه المشكلات المراد معالجتها.
- يقوم كل مدير بعرض أفكاره وحلوله على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار على السبورة، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد أفكاره وحلوله حول كل مشكلة.

ويتوقع من المديرين تقديم الحلول الآتية:

- شرح المشكلة للموجه التربوي من أجل وضعه في صورة الوضع الحالي للمدرسة.
- التعاون مع عدد من الجمعيات لتأمين مستلزمات البيئة الصفية في المدرسة.
- التواصل المستمر مع الموجهين التربويين ودعوتهم باستمرار لزيارة المدرسة.
- زيارة الإدارة المركزية ووضعهم باستمرار بطبيعة سير العمل في المدرسة.

- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام المدارس من تقديم حلولهم على أن يمنع النقد.

- تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سراً بتقييم الأفكار المعروضة.

تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية المقترحة لحل هذه المشكلات.

د.30



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات التفكير الإبداعي عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	قدم الحلول مناسبة لمشكلة عدم مناسبة مبنى المدرسة لعدد التلامذة المتزايد؟
2	حلل الصعوبة التي ترافق تهيئة البيئة الصفية في الصفوف المدرسية؟
3	أعط بعض الحلول لمشكلة نقص المستلزمات المدرسية؟
4	اقترح بعض الإجراءات لمعالجة مشكلة غياب الإشراف التربوية للمعلمين من قبل الموجهين التربويين؟
5	جد حل لمشكلة نقص التواصل مع الإدارة المركزية؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	اذكر مشكلة إدارية واجهتك في مدرستك متعلقة بالبيئة المدرسية، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات التفكير الإبداعي.

ثانياً: الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الوقت:

بلغت عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الوقت (4) جلسات تدريبية والجدول (2) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (2) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات إدارة الوقت

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الوقت	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الوقت لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالمدير.	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات إدارة الوقت لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالبيئة التعليمية المدرسية	(60) دقيقة
3	إكساب مهارات إدارة الوقت لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالمعلم.	(60) دقيقة
4	إكساب مهارات إدارة الوقت لدى المديرين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بأولياء الأمور.	(60) دقيقة
	المجموع: (4) جلسات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المهدرة للوقت الخاصة بالمدير.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات الإدارية المهدرة للوقت.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يتعرف المدير على مهارات إدارة الوقت.
2. أن يخطط المدير لعقد الاجتماعات المدرسية أثناء الدوام الرسمي بدون إلحاق الضرر بالعملية التعليمية.
3. أن يعمل المدير على إيجاد حل للزيارات المفاجئة له ومساعدته.
4. أن يصمم المدير خطة يستطيع من خلالها الابتعاد عن أداء مهام الآخرين المهدرة لوقته.
5. أن يقترح حلاً لتأخره عن القيام بأعماله الإدارية.
6. أن يعط حلاً أصيلاً لكثرة الاتصالات الهاتفية التي تأتيه في أثناء الدوام الرسمي.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، ميكرفون.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية المجموعات الشكلية، التغذية الراجعة، التعزيز.

إجراءات تنفيذ الجلسة	
	تقوم الباحثة بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة وهي إكساب مهارات إدارة الوقت، ثم تقوم بشرح هذه المهارات مهارة تلو الأخرى من خلال عرضها على شاشة العرض على النحو الآتي: تنشأ مشكلة الوقت لدى بعض المديرين، إذ تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم نتيجة عدم امتلاكهم لمهارات إدارة الوقت وهذه المهارات تتجلى بما يلي: مهارة تسجيل وتحليل الوقت: وهي استخدام استمارة تسجيل الوقت، وتحديد وتحليل المهام والأنشطة اليومية،



وكمية الوقت المصروف على تنفيذها.

مهارة تخطيط الوقت: وهي جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله، ووضع الأهداف وتحديد الأولويات، وتحديد الأنشطة والزمن المتوقع لتنفيذها، وتنفيذ الخطة ومتابعتها.

مهارة تنظيم الوقت: وهي تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها، وتنظيم مكان العمل، وتبسيط إجراءات وأساليب العمل وتفويض الصلاحيات.

مهارة متابعة الوقت: وهي متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة ما إذا كان التنفيذ مطابق من حيث الجوانب الفنية والزمنية والمالية.

مهارة تقييم الوقت: وهي فحص وتحليل النتائج في أثناء تنفيذ الأنشطة وبعد الانتهاء من تنفيذها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

بعد انتهاء عرض الباحثة لهذه المهارات وشرحها بالتفصيل تقوم بفتح المجال للنقاش مع المديرين مع استخدام التغذية الراجعة السليمة.

بعد ذلك تقوم الباحثة بعرض بعض المشكلات المعيقة لعمل المديرين والمهذرة لوقتهم، طالبة منهم الانتباه والإصغاء جيداً لما سوف يُعرض على النحو الآتي:

تظهر بعض العوامل والصعوبات تعرقل مخططات المدير ومن أبرز هذه العوامل والصعوبات:

- مشكلة عقد الاجتماعات المدرسية في أثناء الدوام الرسمي.
- مشكلة كثرة الزيارات المفاجئة للمدير ومساعديه.
- مشكلة اضطرار المدير للقيام بأداء مهام الآخرين.
- مشكلة تأخر قيام المدير بأعمالهم لظروف شخصية.
- مشكلة كثرة الاتصالات الهاتفية أثناء الدوام الرسمي.



إن هذه المشكلات كثيراً ما تعرقل خطط المدير، وتجعله يخسر الكثير من الوقت المخصص لأعماله. تطلب الباحثة من المديرين إيجاد حل لهذه المشكلات من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت لكن قبل ذلك على كل مدير التقيد بالخطوات الآتية عند إيجاد الحلول:

- كل مدير يسجل أفكاره على حدة حول كل مشكلة من هذه المشكلات المراد معالجتها.
- يقوم كل مدير بعرض أفكاره وحلوله على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار على السبورة، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد أفكاره وحلوله حول كل مشكلة.

ويتوقع من المديرين تقديم الحلول الآتية:

- تخصيص إجراء الاجتماعات في نهاية الدوام الرسمي من آخر كل شهر.
- عدم السماح بمقابلة المدير ومساعديه من قبل المراجعين إلا بموعد مسبق.
- حث جميع الموظفين في المدرسة على تأدية واجباتهم ومهامهم على أكمل وجه.
- تكليف معاون المدير بأداء واجبات المدير في حال غياب المدير
- وضع كاشف للهاتف المدرسي لعدم الرد إلا على الاتصالات الضرورية.
- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام العروض من كل المديرين على أن يمنع النقد.
- تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سراً بتقييم الأفكار المعروضة.
- تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية.



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات إدارة الوقت عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	ماهي مهارات إدارة الوقت؟
2	خطّط لعقد الاجتماعات المدرسية في أثناء الدوام الرسمي بدون إلحاق الضرر بالعملية التعليمية؟
3	أعط أمثلة تتضمن حلولاً متعددة للزيارات؟
4	صمم خطة تستطيع من خلالها الابتعاد عن أداء مهام الآخرين المهدرة لوقته؟
5	اقترح حلاً لتأخيرك عن القيام بأعمالك الإدارية ؟
6	أعط حلاً أصيلاً لكثرة الاتصالات الهاتفية التي تأتيك في أثناء الدوام الرسمي؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	اذكر مشكلة إدارية مهددة للوقت خاصة بالمديرين ، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالبيئة التعليمية للمدرسة	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالبيئة التعليمية للمدرسة.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يجد حلاً لتأخر اللوازم المدرسية عن الوقت المناسب.
2. أن يختار حلاً أصيلاً لتأخر أعمال الصيانة اللازمة داخل المدرسة.
3. أن يقترح الحلول المناسبة لمشكلة التغيير المستمر للخطط المدرسية لبيان عدم صلاحيتها أثناء العام الدراسي.
4. أن يعط أكثر عدد ممكن من الحلول المناسبة لمشكلة تغيير الجدول المدرسي بحسب ظروف المدرسة والعاملين.
5. أن يحل مشكلة تأخر البدء في العام الدراسي نتيجة لعدم انتظام العاملين والطلاب.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية العصف الذهني، التغذية الراجعة، التعزيز.

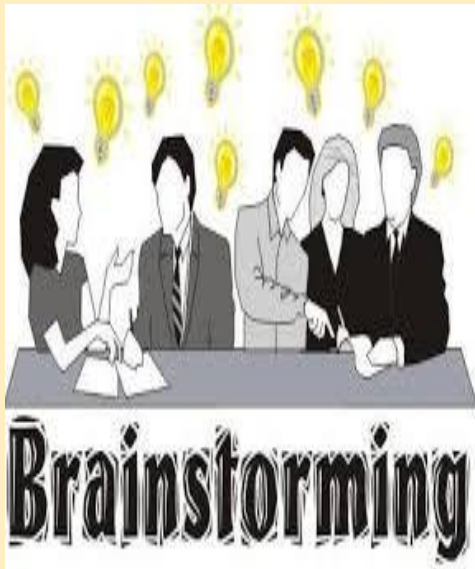
إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لذلك، وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة والطلب من المديرين شرح كل مهارة من مهارات إدارة الوقت. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة وهي استكمال إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية التي تحصل في البيئة التعليمية في المدرسة باستخدام مهارات إدارة الوقت، وتقوم الباحثة بعرض المشكلات التي تحصل البيئة المدرسية على شاشة العرض على النحو الآتي:

د.20

- مشكلة تأخر اللوازم المدرسية عن الوقت المناسب.



- مشكلة تأخر أعمال الصيانة اللازمة داخل المدرسة.
 - مشكلة التغيير المستمر للخطط المدرسية لبيان عدم صلاحيتها أثناء العام الدراسي.
 - مشكلة تغيير الجدول المدرسي بحسب ظروف المدرسة والعاملين.
 - مشكلة تأخر الدراسة في بداية العام الدراسي نتيجة لعدم انتظام العاملين والطلاب.
- إن هذه العوامل كثيراً ما تعرقل خطط المدير، وتؤثر على العملية التعليمية بأكملها.

تطلب الباحثة من المديرين إيجاد حلول لهذه المشكلات من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت وتقوم بإثارة المديرين لتقديم وعرض أفكارهم، وتدفعهم للتخلص من عبارات النقد والتثبيط بسهولة ودون حرج وتجنب فرض أي مدير رأيه الشخصي على الآخرين أو توجيه المناقشات قصراً إلى الاتجاه الذي يبتعد عن إنتاج الأفكار الإبداعية الخلاقة.

وقبل البدء بالنشاط تعطي الباحثة كل مدير قلم وثلاثة أوراق وتطلب منهم القيام بالخطوات التالية:

- القيام بتجزئة المشكلة إلى عناصرها الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد على تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة وتسجيلها كتابياً.
- الانطلاق بشكل جماعي لتوليد وتقديم ما يحول بذهن كل مدير من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تنفيذها.

ويتوقع من المديرين تقديم بعض الحلول الآتية:

- تأمين المستلزمات المدرسية قبل البدء بالعام الدراسي من خلال التواصل مع الإدارة المركزية.
- مراقبة أعمال الصيانة في المدرسة والتأكيد على الانتهاء منها قبل البدء بالعام الدراسي.
- الاجتماع مع المعلمين في بداية العام الدراسي ووضع خطة تناسب الجميع.
- الاتصال بجميع المعلمين قبل البدء بالعام الدراسي

للتأكيد على الالتزام بالدوام ومعاينة المقصرين في ذلك	
- بعد تقديم هذه الحلول يتم العمل على اختيار أفضلها. تشرف الباحثة على جلسة العصف الذهني وتقوم بدور المعزز والمصحح لسير الجلسة.	

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات إدارة الوقت عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	جد حلاً لتأخر اللوازم المدرسية عن الوقت المناسب؟
2	أختر حلاً أصيلاً لتأخر أعمال الصيانة اللازمة داخل المدرسة؟
3	اختر الحلول المناسبة لمشكلة التغيير المستمر للخطط المدرسية لبيان عدم صلاحيتها أثناء العام الدراسي؟
4	أعط أكثر عدد ممكن من الحلول المناسبة لمشكلة تغيير الجدول المدرسي بحسب ظروف المدرسة والعاملين؟
5	حل مشكلة تأخر البدء في العام الدراسي نتيجة لعدم انتظام العاملين والطلاب؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	اذكر مشكلة إدارية مهكرة للوقت خاصة بالبيئة التعليمية المدرسية، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
3	إكساب مهارات إدارة الوقت لدى المدير من خلال مشاركته في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالمعلم.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بالمعلم.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يعط أكثر الحلول مناسبة لمشكلة غياب بعض المعلمين عن المدرسة بمختلف الحجج الأسرية والشخصية.
2. أن يقترح أكثر عدد ممكن من الحلول لمشكلة توقف بعض المعلمين عن التدريس قبل الموعد الرسمي للإجازات والأعياد وبعدها.
3. أن يضبط خروج بعض المعلمين في أثناء وقت الحصة الدراسية لقضاء بعض الأمور الخاصة.
4. أن يختار أكثر الحلول أصالة لمشكلة تخصيص بعض المعلمين أوقات الدوام الرسمي لحل المشكلات السلوكية للتلاميذ.
5. أن يجد حل لمشكلة إقامة دورات تدريبية للمعلمين خارج المدرسة في أثناء الدوام الرسمي.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
الأسئلة الذكية، التغذية الراجعة، التعزيز، المحاضرة.

إجراءات تنفيذ الجلسة	
تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لذلك وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة والطلب من المديرين إعادة شرح كل مهارة من مهارات إدارة الوقت. بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة وهي استكمال إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية الناتجة عن سلوك المعلم في المدرسة باستخدام مهارات إدارة الوقت، وتقوم الباحثة بعرض المشكلات الخاصة بالمعلم على شاشة العرض على النحو الآتي: • مشكلة غياب بعض المعلمين عن المدرسة	20 د.



بمختلف الحجج الأسرية والشخصية.

- مشكلة توقف بعض المعلمين عن التدريس قبل الموعد الرسمي للإجازات والأعياد وبعدها.
- مشكلة خروج بعض المعلمين في أثناء وقت الحصة الدراسية لقضاء بعض الأمور الخاصة.
- مشكلة تخصيص بعض المعلمين أوقات الدوام الرسمي لحل المشكلات السلوكية للتلاميذ.
- إقامة دورات تدريبية للمعلمين خارج المدرسة في أثناء الدوام.

إن هذه العوامل كثيراً ما تعرقل خطط المدير، وتؤثر على العملية التعليمية بأكملها.

تطلب الباحثة من المديرين إيجاد حلول لهذه المشكلات من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت، وقبل البدء بذلك تطرح عليهم الباحثة عدد من الأسئلة التي يجب عليهم التفكير بها والإجابة عليها للوصول إلى الحل الأمثل.

- ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله في كل مشكلة؟
- هل يمكن تغيير وحل بعض هذه المشكلات؟
- هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات الخاصة بكل مشكلة؟

- ما هي العمليات والعناصر التي يمكن إعادة النظر فيها في كل مشكلة؟

- ماهي الأفكار التي يمكن دمجها في كل مشكلة؟

- كيف يمكن أن تغيير المشكلة للأفضل؟

- ما الشيء الذي يمكن صنعه لحل هذه المشكلة؟

- ما الذي ينبغي حذفه أو تأجيله في كل مشكلة؟

- هل يمكن إزالة بعض المشكلات نهائياً؟

- ما الشيء الذي يمكن الاستغناء عنه في كل مشكلة؟

- ما الترتيبات الأخرى في كل مشكلة التي يمكن عملها

وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟

- هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات المشكلة ؟

- هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للمشكلة ونتائجها؟

د.30



- هل يمكن تغيير سبب المشكلة؟
- ما الأشياء المعاكسة تماماً للمشكلة؟
- تتلقى الباحث الإجابات الخاصة بكل سؤال، وتسجلها على السبورة،
- ومن المتوقع أن يقدم المديرين الحلول الآتية:
- وضع عقوبة قاسية للمعلمين الذين يتغيّبون بدون إذن مسبق.
- مراقبة أداء المعلمين باستمرار وخصوصاً قبل موعد العطل وبعدها.
- عدم السماح للمعلمين بالخروج أثناء تنفيذ الدروس التعليمية تحت طائلة العقوبة الشديدة .
- تنبيه المعلمين بضرورة إخبار المرشد النفسي بكل مشكلة سلوكية تحدث للأطفال.
- تنفيذ دورات للمعلمين في العطلة الانتصافية والصيفية فقط.
- ثم تطلب من المديرين اختيار الأفكار الأكثر أهمية وإبداعاً، مع التقيد باستخدام مهارات إدارة الوقت عند تقديم الإجابات.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	أعط أكثر الحلول مناسبة لمشكلة غياب بعض المعلمين عن المدرسة بمختلف الحجج الأسرية والشخصية؟
2	اقترح أكثر عدد ممكن من الحلول لمشكلة توقف بعض المعلمين عن التدريس قبل الموعد الرسمي للإجازات والأعياد وبعدها؟
3	اضبط خروج بعض المعلمين في أثناء وقت الحصة الدراسية لقضاء بعض الأمور الخاصة؟
4	اختر أكثر الحلول أصالة لمشكلة تخصيص بعض المعلمين أوقات الدوام الرسمي لحل المشكلات السلوكية للتلاميذ؟

5	جد حل لمشكلة إقامة دورات تدريبية للمعلمين خارج المدرسة في أثناء الدوام الرسمي؟
---	--

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة إدارية مهددة للوقت خاصة بالمعلمين، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
4	إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بأولياء الأمور.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب قدرة المدير على حل المشكلات الإدارية المهددة للوقت الخاصة بأولياء الأمور.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقترح بعض الحلو لمشكلة حضور أولياء الأمور المتكرر إلى المدرسة بدون موعد مسبق وطلبهم لقاء المعلمين والمدير.
2. أن يجد أكثر الحلول مناسبة لمشكلة الاتصالات المتكررة من قبل أولياء الأمور للاطمئنان على حالة أبنائهم في المدرسة.
3. أن يحدد الأسباب الحقيقية لشكوة بعض أولياء الأمور من معلمي أبنائهم.
4. أن يحلل مشكلة عدم التزام أولياء الأمور في حضور الاجتماعات التي تقيمها المدرسة لمناقشة حالة أبنائهم إلى عناصرها الأولية.
5. أن يختار حل أصيلاً لمشكلة عدم وجود تعاون وتنسيق بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور حول العملية التعليمية لأبنائهم.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية المجموعات الشكلية، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة	
تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لذلك وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، والطلب من المديرين إعادة شرح كل مهارة من مهارات إدارة الوقت. بعد ذلك تقوم الباحثة	



د.20

بتوضيح هدف الجلسة وهي استكمال إكساب مهارات إدارة الوقت من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية الناتجة عن سلوك التلامذة في المدرسة من خلال استخدام هذه المهارات، وتقوم الباحثة بعرض المشكلات الإدارية الناتجة عن سلوك التلامذة على شاشة العرض على النحو الآتي:

- مشكلة حضور أولياء الأمور المتكرر إلى المدرسة بدون موعد مسبق وطلبهم لقاء المعلمين والمدير.
 - مشكلة الاتصالات المتكررة من قبل أولياء الأمور للاطمئنان على حالة أطفالهم.
 - شكوة بعض أولياء الأمور من معلمي أطفالهم إلى المدير أو الموجه التربوية.
 - مشكلة عدم التزام أولياء الأمور في حضور الاجتماعات التي تقيمها المدرسة لمناقشة حالة أبنائهم.
 - مشكلة عدم وجود التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور حول العملية التعليمية لأبنائهم.
- تطلب الباحثة من المديرين إيجاد حل لهذه المشكلات من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت، لكن قبل ذلك على كل مدير التقيد بالخطوات الآتية عند إيجاد الحلول:

د.30

- كل مدير يسجل أفكاره على حدة حول كل مشكلة من هذه المشكلات المراد معالجتها.
- يقوم كل مدير بعرض أفكاره وحلوله على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار على السبورة ، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد أفكاره حول كل مشكلة.

يتوقع من المديرين تقديم الحلول الآتية:

- تحديد يوم مخصص في الأسبوع من أجل لقاء أولياء الأمور ومناقشة مشكلاتهم.
 - مناقشة الشكاوي التي يقدمها أولياء الأمور مع المعلمين والموجه التربوي وحلها بشكل مناسب للجميع.
 - تشجيع أولياء الأمور على الالتزام بحضور الاجتماعات التي تقيمها المدرسة لمناقشة حالة أبنائهم.
 - تحسين عملية التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور حول العملية التعليمية لأبنائهم من خلال قيام المدير بزيارة بعض أولياء الأمور إن لزم الأمر.
- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام العروض من كل المديرين





على أن يمنع النقد.

- تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سرّاً بتقييم الأفكار المعروضة.

تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية عليها للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارات إدارة الوقت عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	اقترح بعض الحلول لمشكلة حضور أولياء الأمور المتكرر إلى المدرسة بدون موعد مسبق وطلبهم لقاء المعلمين والمدير؟
2	جد أكثر الحلول مناسبة لمشكلة الاتصالات المتكررة من قبل أولياء الأمور للاطمئنان على حالة أطفالهم في المدرسة؟
3	حدد الأسباب الحقيقية لشكوة بعض أولياء الأمور من معلمي أطفالهم؟
4	حل مشكلة عدم التزام أولياء الأمور في حضور الاجتماعات التي تقيمها المدرسة لمناقشة حالة أبنائهم إلى عناصرها الأولية؟
5	اختر حل أصيلاً لمشكلة عدم وجود تعاون وتنسيق بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور حول العملية التعليمية لأبنائهم؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة إدارية مهذرة للوقت خاصة بأولياء الأمور تجدها في مدرستك، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الوقت.	

ثالثاً- الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الأزمات:

بلغت عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارات (3) جلسات تدريبية والجدول (3) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (3) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات إدارة الأزمات

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الأزمات	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالبيئة التعليمية للمدرسة.	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالتلاميذ.	(60) دقيقة
3	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالمعلمين.	(60) دقيقة
	المجموع: (3) جلسات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالبيئة التعليمية للمدرسة.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل الأزمات الإدارية الخاصة بالبيئة التعليمية للمدرسة.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقترح المدير بعض الحلول المناسبة في حال سرقة حواسيب المدرسة.
2. أن يحدد أكثر الحلول مناسبة عند تهدم سور المدرسة.
3. أن يختار الحلول الأصلية والجديدة في حال تعرض أثاث المدرسة للحرق وتعطل بعض الأدوات الكهربائية.
4. أن يعط حلاً مناسباً لأزمة تخريب السجلات المدرسية من قبل البعض.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية المجموعات الشكلية، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة	
	تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال المشاركة في حل بعض الأزمات الإدارية التي تحدث في بعض المديرين من خلال استخدام مهارة إدارة الأزمات، وقبل ذلك تقوم الباحثة بشرح وتوضيح مفصل لمهارات إدارة الأزمات من خلال عرضها مهارة تلو الأخرى على شاشة العرض على النحو الآتي: 20.د. مهارة استشعار الأزمة: وهي القدرة على اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة.



مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة: وهي القدرة على اتخاذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، واكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها.

مهارة مواجهة الأزمة عند وقوعها: وهي القدرة على إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المدرسة.

مهارة الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها: وهي القدرة على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، واستعادة المعنويات المفقودة، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.



بعد عرض هذه المهارات وشرحها بالتفصيل تفتح الباحثة المجال للنقاش بين المديرين للتعرف على طبيعة أفكارهم حول هذه المهارات، وكذلك لمعرفة طبيعة الأزمات التي يواجهونها في مدارسهم.

بعد ذلك تقوم الباحثة بالطلب من المديرين الانتباه والإصغاء جيداً لما سوف يعرض عليهم من أزمات على شاشة العرض، كما تطلب منهم كتابة كل أزمة والتفكير فيها جيداً على النحو الآتي:



(وفاء مديرة مدرسة في حي الزهور بمدينة درعا، وهي مديرة قديرة ومشهود لها بخبرتها في حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المدرسة باستمرار، منذ شهر تقريباً تعرضت المدرسة لحادث سرقة، إذ سرقت جميع الحواسيب، بالإضافة إلى ذلك قام السارقون بهدم جزء من سور المدرسة، وحرق جزء من أثاثها، وتعطيل بعض الأدوات الكهربائية، والعبث في السجلات المدرسية وتخريبها، استطاعت المديرة وفاء احتواء بعض هذه الأزمات والتعامل معها بحكمة وحلها تدريجياً، لكن هناك بعض منها لم تستطيع إيجاد حل له)

1. ضع نفسك مكان المديرة وفاء كيف تتصرف في هذه

الحالة؟

2. حلل هذه الأزمات إلى عناصرها، واكتبها على ورقة

وقبل البدء بإيجاد حلول لها عليك التقيد بالخطوات

الآتية:

- استخدم مهارات إدارة الأزمات في كيفية التعامل مع هذه الأزمات.

د.30



- كل مدير يسجل أفكاره على حدة حول كل أزمة من هذه الأزمات المراد معالجتها.

- كل مدير يعرض أفكاره على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار والحلول، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد أفكاره حول كل مشكلة.

ويتوقع من المدير أن يقدم الحلول والأفكار الآتية:

1. تبليغ الشرطة ووضع الإدارة التربوية بصورة الوضع الراهن.

2. بناء سور المدرسة المهتم بأقصى سرعة من خلال الأموال المتوفرة في المدرسة أو عن طريق إشراك جمعية خيرية.

3. توفير أثاث جديد للمدرسة أو مستعمل والعمل على توفير أثاث من المدارس الأخرى في حالة الضرورة.

4. إعادة تنظيم سجلات مدرسية جديدة من خلال جمع المعلومات عن التلامذة مرة أخرى.

- تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام العروض من كل المديرين على أن يمنع النقد.

- تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سراً بتقييم الأفكار المعروضة.

تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت عليها مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية المقترحة لحل هذه الأزمات.



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارة إدارة الأزمات عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	اقترح بعض الحلول المناسبة في حال سرقة حواسيب المدرسة؟
2	حدد أكثر الحلول مناسبة عند تهدم سور المدرسة؟
3	اختر الحلول الأصلية والجديدة في حال تعرض أثاث المدرسة للحرق وتعطل بعض الأدوات الكهربائية؟
4	أعط حلاً مناسباً لأزمة تخريب السجلات المدرسية من قبل البعض؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	اذكر أزمة إدارية حصلت في مدرستك خاصة بالبيئة التعليمية المدرسية، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الأزمات.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالتلاميذ.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل الأزمات الإدارية الخاصة بالتلاميذ.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقترح حل لأزمة تسمح أحد تلامذة المدرسة.
2. أن يختار الحل الأفضل لأزمة إصابة أحد التلامذة بصعقة كهربائية.
3. أن يقدم أكبر قدر من الحلول لأزمة وفاة أحد التلامذة داخل المدرسة.
4. أن يجد حلاً لأزمة تعرض أحد التلامذة للحرق داخل المختبر المدرسي.
5. أن يجد حلاً لأزمة حيازة بعض التلامذة على أسلحة حادة ونارية.
6. أن يجد حلاً لأزمة انقطاع المياه والكهرباء على التلامذة أثناء الحصة الدراسية.
7. أن يجد حلاً لأزمة استخدام الجوالات والإنترنت داخل المدرسة لأغراض مخلة بالآداب العامة.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية العصف الذهني، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة



د.20

تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال المشاركة في حل بعض الأزمات الإدارية الخاصة بالتلامذة التي تحدث في بعض المديرين من خلال استخدام مهارة إدارة الأزمات.

تقوم الباحثة بعرض بعض الأزمات المدرسية الخاصة بالتلامذة على النحو الآتي:

يتعرض مدير المدرسة لبعض الأزمات الطارئة التي تحدث لدى بعض التلامذة لعل أهمها:

- تسمم أحد تلامذة المدرسة.
- إصابة أحد التلامذة بصعقة كهربائية.
- وفاة مفاجئة لأحد التلامذة داخل المدرسة.
- تعرض أحد التلامذة للحرق داخل المختبر المدرسي.
- حيازة بعض التلامذة على أسلحة حادة ونارية.
- انقطاع المياه والكهرباء على التلامذة أثناء الحصة الدراسية.
- استخدام الجوالات والإنترنت داخل المدرسة لأغراض مخلة بالآداب العامة.

تطلب الباحثة من المديرين الانتباه جيداً لهذه

الأزمات، والتفكير فيها جيداً، والعمل على استخدام

مهارة إدارة الأزمات في إيجاد حلول لها ، لكن قبل ذلك

عليكم التقيد بالخطوات الآتية:

وقبل البدء بالنشاط تعطي الباحثة كل مدير قلم وأوراق

عمل وتطلب منهم التقيد بالخطوات التالية:

- القيام بتجزئة كل أزمة إلى عناصرها الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد على تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة وتسجيلها كتابياً.

- الانطلاق بشكل جماعي لتوليد وتقديم ما يحول بذهن

كل مدير من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن

د.30





أو يصعب تنفيذها.

- تقديم الحلول حول كل أزمة، ويمنع النقد منعاً باتاً.

ويتوقع من المدير أن يقدم بعضاً من الحلول الآتية:

1. البقاء على تواصل مستمر مع الصحة المدرسية

لمواجهة الحالات الطارئة.

2. تفعيل دور المرشد النفسي لمنع السلوكيات غير

التكيفية من الظهور لدى بعض التلاميذ.

3. توفير مولدة كهربائية للمدرسة من خلال الاتفاق

مع الإدارة المركزية.

4. منع استخدام الجوال والانتترنت من قبل الطلبة.

5. معاقبة التلامذة الذين يضبط لديهم وجود أسلحة

ومحاسبتهم والعمل على إرشادهم نحو الطريق

الصحيح.

- اختيار أفضل الحلول وأكثرها إبداعية من خلال الاتفاق

بين جميع المديرين .

تشرف الباحثة على جلسة العصف الذهني وتقوم بدور

المعزز والمصحح لسير الجلسة.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارة إدارة الأزمات عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	اقترح حلاً لأزمة تسمح أحد تلامذة المدرسة؟
2	اختر الحل الأفضل لأزمة إصابة أحد التلامذة بصعقة كهربائية؟
3	قدم أكبر قدر من الحلول لأزمة وفاة مفاجئة لأحد التلامذة داخل المدرسة؟
4	جد حلاً لأزمة تعرض أحد التلامذة للحروق داخل المختبر المدرسي؟
5	جد حلاً لأزمة حيازة بعض التلامذة على أسلحة حادة ونارية؟
6	جد حلاً لأزمة انقطاع المياه والكهرباء على التلامذة أثناء الحصة الدراسية؟
7	جد حلاً لأزمة استخدام الجوال والانتترنت داخل المدرسة لأغراض مخلة بالآداب العامة؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

التقويم النهائي	
اذكر أزمة إدارية حصلت في مدرستك خاصة بالتلامذة، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الأزمات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
3	إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال مشاركة المديرين في حل الأزمات الإدارية الخاصة بالمعلمين.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل الأزمات الإدارية الخاصة بالمعلمين.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقترح حلاً لوفاة أحد المعلمين فجأة.
2. أن يقدم حلاً لتعرض أحد المعلمين لحادث معين وتغيبه عن المدرسة فجأة.
3. أن يختار الحل الأمثل للاعتداءات البدنية من التلامذة على المعلمين.
4. أن يحل الأضرار المترتبة على سفر أحد المعلمين فجأة خارج البلاد بدون إذن مسبق.
5. أن يجد حلاً لقيام أحد المعلمين بتسريب أسئلة الاختبارات.
6. أن يجد حلاً لحدوث خلافات مستمرة بين المعلمين داخل المدرسة.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
إستراتيجية الأسئلة الذكية، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة	
تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الأزمات من خلال المشاركة في حل بعض الأزمات الإدارية الخاصة بالمعلمين التي تحدث في بعض المديرين من خلال استخدام مهارة إدارة الأزمات. تقوم الباحثة بعرض بعض الأزمات المدرسية الخاصة	د.20



30.د

- بالمعلمين على النحو الآتية:
- يتعرض مدير المدرسة لبعض الأزمات الطارئة التي تحدث لدى بعض المعلمين لعل أهمها:
- وفاة أحد المعلمين فجأة.
 - تعرض أحد المعلمين لحادث معين وتغيبه عن المدرسة فجأة.
 - اعتداءات بدنية من التلامذة على المعلمين.
 - سفر أحد المعلمين فجأة خارج البلاد بدون إذن مسبق.
 - قيام أحد المعلمين بتسريب أسئلة الاختبارات.
 - حدوث خلافات مستمرة بين المعلمين داخل المدرسة.
- تطلب الباحثة من المديرين الانتباه جيداً لهذه الأزمات، والتفكير فيها جيداً، والعمل على استخدام مهارة إدارة الأزمات في إيجاد حلول لها ، لكن قبل ذلك عليكم التفكير في الأسئلة الآتية:
- ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله في كل أزمة؟
 - هل يمكن تغيير وحل بعض هذه الأزمات؟
 - هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات الخاصة بكل أزمة؟
 - ما هي العمليات والعناصر التي يمكن إعادة النظر فيها في كل أزمة؟
 - ما هي الأفكار التي يمكن دمجها في كل أزمة؟
 - كيف يمكن أن تغيير الأزمة للأفضل؟
 - ما الشيء الذي يمكن صنعه لحل هذه الأزمة؟
 - ما الذي ينبغي حذفه أو تأجيله في كل أزمة؟
 - هل يمكن إزالة بعض الأزمات نهائياً؟
 - ما الشيء الذي يمكن الاستغناء عنه في كل أزمة؟
 - ما الترتيبات الأخرى في كل أزمة التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟
 - هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات أزمة ؟
 - هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للأزمة ونتائجها؟



- هل يمكن تغيير سبب الأزمة؟

- ما الأشياء المعاكسة تماماً للأزمة؟

تتلقى الباحثة الإجابات الخاصة بكل سؤال، وتسجلها على السبورة، ثم تطلب من المديرين اختيار الأفكار الأكثر أهمية وإبداعاً، مع التقيد باستخدام مهارات إدارة الأزمات عند تقديم الإجابات.



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

ملاحظة: على كل مدير التقيد باستخدام مهارة إدارة الأزمات عند حل كل سؤال.

م	التقويم المرحلي
1	اقترح حلاً لوفاة أحد المعلمين فجأة؟
2	قدم حلاً لتعرض أحد المعلمين لحادث معين وتغيبه عن المدرسة فجأة؟
3	اختر الحل الأمثل للاعتداءات البدنية من التلاميذ على المعلمين؟
4	حلل الأضرار المترتبة على سفر أحد المعلمين فجأة خارج البلاد بدون إذن مسبق؟
5	جد حلاً لقيام أحد المعلمين بتسريب أسئلة الاختبارات؟
6	جد حلاً لحدوث خلافات مستمرة بين المعلمين داخل المدرسة؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

التقويم النهائي	
اذكر أزمة إدارية حصلت في مدرستك خاصة بالمعلمين ، وحاول أن تجد لها حل من خلال استخدام مهارات إدارة الأزمات.	

رابعاً- الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الاجتماعات:

بلغت عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارة إدارة الاجتماعات (3) جلسات تدريبية والجدول (4) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (4) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات إدارة الاجتماعات

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارات إدارة الأزمات	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على مراحل إعداد الاجتماع	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على كل مهارة من مهارات إدارة الاجتماعات بالتفصيل.	(60) دقيقة
3	إكساب مهارة إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماع.	(60) دقيقة
	المجموع: (3) جلسات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على مراحل إعداد الاجتماعات	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير المعرفة بمراحل إعداد الاجتماعات.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يوضح مرحلة ما قبل عقد الاجتماع.
2. أن يحدد مرحلة تنفيذ الاجتماع.
3. أن يشرح مرحلة ما بعد الاجتماع.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الاجتماعات من خلال التعرف على مراحل إعداد الاجتماعات.

تطرح الباحثة عدد من الأسئلة على المديرين على النحو الآتي:

- 20.د
- كيف يمكن أن نقوم بالإعداد لعقد الاجتماع؟
 - هل يمكن عقد اجتماع بدون إعداد؟
 - هل عقد الاجتماعات تطلب مهارة خاصة؟
 - ماهي مراحل إعداد الاجتماعات؟

تستقبل الباحثة إجابات كل مدير، وتعزز الإجابات الجيدة، ثم تقوم بتقسيم المديرين إلى ثلاثة مجموعات، ومن ثم توزع الأدوار في كل مجموعة إلى (قائد، ومسجل المعلومات، ومشجع، وقارئ، ومراقب)، وتقوم بتنظيم جلوس كل مجموعة بشكل دائري، ثم تقدم لكل مجموعة المهام المراد القيام بها مكتوبة على أوراق عمل على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: يطلب منها البحث في مرحلة ما قبل الاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المرحلة،



إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:
أولاً- مرحلة ما قبل الاجتماع: تتضمن هذه المرحلة
خطوتين على النحو الآتي:

1. الحاجة لعقد الاجتماع:

تعد هذه الخطوة أساسية، إذ يتوجب على المدير التأكد
من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع، وأنه أنسب
طريقة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن الأخطاء الشائعة
في إدارة الاجتماعات اتخاذ قرار بعقد الاجتماع، ثم
محاولة ملء جدول أعمال ذلك الاجتماع ببند ليس لها
أهمية أو ضرورة لعقد الاجتماع، لذا على المدير التدبر
من الهدف من وراء الاجتماع، وما يمكن أن يحقق،
وبعدها يمكن أن يتساءل إذا ما كان الاجتماع هو خير
وسيلة لتحقيق ذلك الهدف وهل هناك بدائل أخرى
لعقده.

2. التخطيط لعقد الاجتماع:

يتطلب الأمر من كل مدير عند التخطيط للاجتماع الالتزام
بما يلي:

- تحديد أهداف الاجتماع بصورة دقيقة.
- اختيار الأعضاء المشاركين وعددهم.
- تحديد وقت الاجتماع ومكانه.
- إعداد جول الأعمال والذي يمثل قائمة بالموضوعات
التي سوف تناقش أو تبحث.
- التأكد من البيئة الفيزيائية المناسبة لمكان الاجتماع.
بعد عرض هذه الفقرة يتم فتح المجال للنقاش بين
المديرين لتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم وذكر بعض
التجارب الشخصية التي مرت معهم في هذا
الخصوص.

المجموعة الثانية: يطلب منها البحث في مرحلة تنفيذ
الاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المرحلة
، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

د.30



ثانياً – مرحلة تنفيذ الاجتماع: وتتضمن

1. **الافتتاح والمقدمة:** وفيها يتم تلاوة ملخص الاجتماع السابق وجدول الأعمال، والموافقة على قراراتها، ثم يتم قراءة جدول الأعمال والوثائق اللازمة لموضوع الاجتماع مع التركيز على أهداف الاجتماع الذي عقد من أجلها.
2. **إدارة المناقشات:** وفيها يتم المناقشة بأشكالها المختلفة، وتوجيه الأسئلة وطريقة التوجيه.
3. **اختتام الاجتماع:** وفيها تتم كتابة وثيقة أو تقرير الاجتماع والذي يصبح كدليل عمل لكل المشاركين في الاجتماع.

المجموعة الثالثة: يطلب منها البحث في مرحلة ما بعد الاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المرحلة ، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

ثالثاً – مرحلة ما بعد الاجتماع:

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة أمور: توثيق الاجتماع، متابعة تنفيذ ما اتخذ من قرارات وتوصيات، وتقييم الاجتماع.

إجراءات نشاط:

- تقوم الباحثة ببحث أفراد كل مجموعة على التفاعل والتعاون ومناقشة المعلومات المقدمة لهم وتلخيصها ووضع أمثلة لها لمناقشتها أمام المجموعات الأخرى.
- تقوم الباحثة بمراقبة كل مجموعة أثناء النقاش والحوار فيما بينهم لمعرفة مدى قيامهم بأدوارهم والتدخل في حالة الاستفسار من قبلهم.
- بعد انتهاء المجموعات من مناقشة المهمات المقدمة لهم تطلب الباحثة من كل مجموعة أن يخرج القائد ويعرض المعلومات التي دونتها المجموعة أمام المجموعات الأخرى





تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	وضح مرحلة ما قبل عقد الاجتماع؟
2	حدد إجراءات مرحلة تنفيذ الاجتماع؟
3	اشرح مرحلة ما بعد الاجتماع؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
اذكر الإجراءات التي كنت تقوم فيها لتحضير الاجتماعات في مدرستك وقارنها بالإجراءات سابقة الذكر.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على كل مهارة بالتفصيل.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل الأزمات الإدارية الخاصة بالمعلمين.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يعرف مهارة التخطيط للاجتماع.
2. أن يشرح بالتفصيل مهارة تنظيم الاجتماع.
3. أن يوضح إجراءات مهارة العلاقات الإنسانية.
4. أن يذكر أهم ما تتضمنه مهارة تقييم الاجتماع.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة



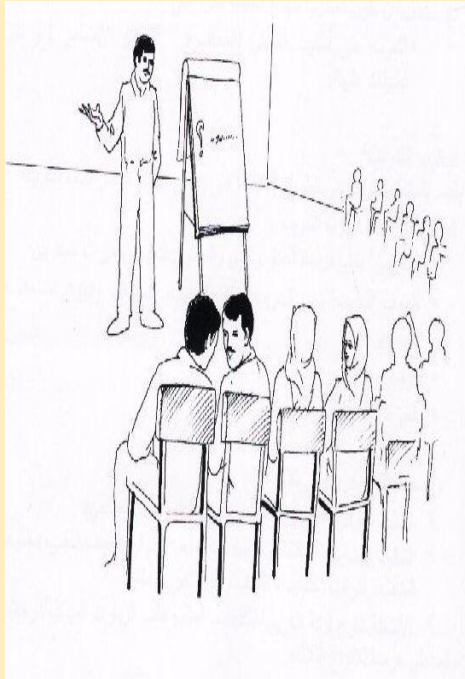
تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الاجتماعات من خلال التعرف على هذه المهارات.

تطرح الباحثة عدد من الأسئلة على المديرين على النحو الآتي:

20 د.



- ماهي مهارات إدارة الاجتماعات؟
 - ما هي الطرائق التي كنت تتبعها في عقد اجتماعاتك؟
 - هل كنت تقييم اجتماعاتك دائماً؟
 - هل كنت تخطط لعقد كل اجتماع؟
- تستقبل الباحثة إجابات كل مدير، وتعزز الإجابات الجيدة، ثم تقوم بتقسيم المديرين إلى أربعة مجموعات، ومن ثم توزع الأدوار في كل مجموعة إلى (قائد، ومسجل المعلومات، ومشجع، وقارئ، ومراقب)، وتقوم بتنظيم جلوس



د.30

كل مجموعة بشكل دائري، ثم تقدم لكل مجموعة المهام المراد القيام بها مكتوبة على أوراق عمل على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: يطلب منها البحث في مهارة التخطيط للاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المهارة، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

أولاً- مهارة التخطيط للاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحديد أهداف الاجتماع بوضوح، وإعداد جدول الأعمال وإرساله إلى المشاركين الذين يتم اختيارهم قبل الاجتماع، وكذلك تحديد موعد الاجتماع ووقته ومكانه بدقة.

المجموعة الثانية: يطلب منها البحث في مهارة تنظيم الاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المهارة، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

ثانياً- مهارة تنظيم الاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه والظروف التي يتم فيها العمل، والموارد والإمكانات المادية المستخدمة في العمل، والأفراد المسؤولين عن العمل، كما لابد من المدير أن يكون قادراً على تنظيم جلوس المجتمعين ورئاسة الاجتماع بحزم وخبرة عالية.

المجموعة الثالثة: يطلب منها البحث في مهارة العلاقات الإنسانية ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المهارة، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

ثالثاً- مهارة العلاقات الإنسانية: وهي أن يكون المدير قادراً على خلق جو مرن خال من الكلفة، وأن يتقبل ملاحظات وآراء الآخرين ويراعي مشاعرهم، ويشركهم في اتخاذ القرار، ويزيد من دافعيتهم، وأن يكون لطيفاً مع الأعضاء، ويزيل كافة الحواجز بينه وبين الآخرين في الاجتماع.

المجموعة الرابعة: يطلب منها البحث في مهارة تقويم الاجتماع ووضع أمثلة للإجراءات المطلوبة في هذه المهارة، إذ تقدم لهم أوراق عمل تتضمن المعلومات النظرية الآتية:

رابعاً- مهارة تقويم الاجتماع: وهي أن يكون المدير قادراً على تحديد الأهداف وجمع المعلومات ووضع المعايير





اللازمة لتحقيقها، ومراجعة الخطط والنتائج في ضوءها، وكذلك أن يكون المدير قادراً على استخدام التقويم ليشمل جميع أعضاء الاجتماع وعناصره، ويستمر بهذه العملية منذ بداية الاجتماع حتى نهايته.

إجراءات نشاط:

- تقوم الباحثة بحث أفراد كل مجموعة على التفاعل والتعاون ومناقشة المعلومات المقدمة لهم وتلخيصها ووضع أمثلة لها لمناقشتها أمام المجموعات الأخرى.
- تقوم الباحثة بمراقبة كل مجموعة أثناء النقاش والحوار فيما بينهم لمعرفة مدى قيامهم بأدوارهم والتدخل في حالة الانسحاب من قبلهم.
- بعد انتهاء المجموعات من مناقشة المهمات المقدمة لهم تطلب الباحثة من كل مجموعة أن يخرج القائد ويعرض المعلومات التي دونتها المجموعة أمام المجموعات الأخرى

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	عرف مهارة التخطيط للاجتماع؟
2	اشرح مهارة تنظيم الاجتماع؟
3	وضح إجراءات مهارة العلاقات الإنسانية؟
4	اذكر أهم ما تتضمنه مهارة تقييم الاجتماع؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	أعط مثال لأحد الاجتماعات التي قمت بإجرائها في مدرستك ووضح كيفية تنفيذ هذه المهارات.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
3	إكساب مهارات إدارة الاجتماعات لدى المديرين من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماع.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يتعرف على العوامل التي تؤدي إلى نجاح الاجتماع.
2. أن يحدد العوامل التي تؤدي إلى فشل عقد الاجتماع.
3. أن يعط مثالا عن عامل مؤثراً في عقد الاجتماعات من تجاربه الشخصية.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات إدارة الاجتماعات من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات. تطرح الباحثة عدد من الأسئلة على المديرين على النحو الآتي:

د. 20

- هل هناك عوامل تساعد على نجاح الاجتماعات؟
- ما هي أبرز النقاط التي تقسد عقد الاجتماعات؟
- هل هناك عوامل خارجة عن سيطرة المدير في إدارة الاجتماعات؟

تستقبل الباحثة إجابات كل مدير ، وتعزز الإجابات الجيدة وتفتح المجال أكثر للنقاش من خلال تشجيع جميع المديرين على الإجابة، وبعد انتهاء عملية النقاش معهم تقوم الباحثة بعرض العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات على النحو الآتي:



- أن يحفظ المدير النظام في الجلسة ويمنع التدخل في المناقشات بين الأعضاء ويركز على الشخص المتحدث.
- أن يتأكد المدير أن الموضوع المطروح للمناقشة قد حظي بقدر كافي من التحليل قبل عرضه.
- أن يعطي المدير الأعضاء المشاركين الحرية الكافية والفرص المتكافئة لطرح آرائهم حسب الوقت المحدد لكل بند.
- أن يتجنب المدير الوعظ وإعطاء شعور التسلط على بقية الأعضاء.

30 د.

- أن يعطي المدير الأعضاء فرصة للمناقشة قبل دخوله في المناقشة حتى لا يؤثر عليهم براهيه.
- أن يوضح للأعضاء المشاركين أن نجاح الاجتماع هو مسؤولية الجميع.
- أن يسجل المدير ما يدور من مناقشات وكتابة القرارات والتوصيات.

بعد عرض هذه العوامل يتم فتح المجال للنقاش بين المديرين لتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم وذكر بعض العوامل الأخرى التي يرى المديرين أنها ذات أهمية كذلك في هذا الخصوص.



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	حدد العوامل التي تؤدي إلى نجاح الاجتماع.
2	حدد العوامل التي تؤدي إلى فشل عقد الاجتماع.
3	أعط مثلاً عن عامل مؤثراً في عقد الاجتماعات من تجاربك الشخصية.

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
أعط مثال لأحد الاجتماعات التي قمت بإجرائها في مدرستك ووضح العوامل السلبية والإيجابية التي اكتشفتها بعد عقد الاجتماع وأثنائه.	

خامساً- الجلسات الخاصة بإكساب مهارات حل المشكلات:

بلغت عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارة حل المشكلات (3) جلسات تدريبية، والجدول (5) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (5) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات حل المشكلات

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارة حل المشكلات	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية.	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمناهج الدراسية.	(60) دقيقة
3	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلم.	(60) دقيقة
	المجموع: (3) جلسات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب قدرة المدير على حل بعض المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يقترح حلاً لكثرة الأعمال الإدارية المطلوبة من المدير في المدرسة.
2. أن يجد حلاً لزيادة عدد التلامذة الذين يعانون من صعوبات في التعلم وضعاف التحصيل وبطيء التعلم في الصفوف الدراسية.
3. أن يجد المدير حلاً لندرة الرحلات المعدة للتلامذة بسبب الأزمة السورية الحالية.
4. أن يجد المدير حلاً لضعف نظام الضبط في مدرسته.
5. أن يجد المدير حلاً لصعوبة تهيئة البيئة التعليمية الجيدة في مدرسته.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة، إستراتيجية حل المشكلات.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة، بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية، باستخدام استراتيجيات حل المشكلات، وبعد ذلك تقوم الباحثة بعرض مهارات حل للمشكلات على المديرين على النحو الآتي:

مهارة الشعور بالمشكلة وتحديدها: وهي أن يكون المدير قادراً على الشعور بأن هناك مشكلة يراد إيجاد حل لها، وتحديدها وتعريفها تعريفاً دقيقاً وواضحاً.

د.20

مهارة جمع المعلومات حول المشكلة: وهي أن يكون المدير قادراً بعد تحديد المشكلة على أن يجمع المعلومات والبيانات المتصلة بها، من خلال الرجوع إلى المصادر والمراجع المفيدة



في ذلك.

مهارة اقتراح الحلول (الفروض): وهي أن يكون المدير قادراً على افتراض مجموعة من الحلول اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها وتفسيرها.

مهارة التأكد من صحة الحلول المقترحة: وهي أن يكون المدير قادراً على اختيار أنسب الحلول التي تساعد على الوصول لحل المشكلة أو رفض الحلول الأخرى بعد إخضاعها للمناقشة العلمية، مع عدم التمسك بالحلول التي يثبت عدم صحتها.

مهارة الاستنتاج والتعميم: وهي أن يكون المدير قادراً على ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل، ومن ثم الاستفادة منها وتعميمها في حل المشكلات الأخرى.

د.30

تفتح الباحثة المجال للنقاش بين المديرين بعد عرض هذه المهارات عليهم، ثم تجيب على جميع الأسئلة التي يطرحونها المديرين معززة الأسئلة الإبداعية ومصحة بعض المفاهيم الخاطئة لديهم.

بعد ذلك تطرح الباحثة على المديرين المشكلات الآتية:

{ ليلي مديرة مدرسة عبدالكريم الخطابي في حي السبيل في درعا، إذ أصبح لها في هذا المنصب 3 سنوات متواصلة، تعاني ليلي من بعض المشكلات الإدارية، وتجد صعوبة بالغة في إيجاد حل لها، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- كثرة الأعمال الإدارية المطلوبة منها وانشغالها بها.
- زيادة عدد التلامذة الذين يعانون من صعوبات في التعلم وضعاف التحصيل وبطيء التعلم في الصفوف الدراسية.
- ندرة الرحلات المعدة للطلبة بسبب الأزمة السورية الحالية
- ضعف نظام الضبط في المدرسة
- صعوبة تهيئة البيئة التعليمية الجيدة في المدرسة.

بعد عرض هذه المشكلات تطلب الباحثة من المديرين التفكير جيداً بكل مشكلة من هذه المشكلات، ثم القيام بحل كل مشكلة من خلال الالتزام بالخطوات الآتية:

- تحديد كل مشكلة جيداً وتحليلها إلى عناصرها الفرعية.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتصلة بكل مشكلة.
- افتراض مجموعة من الحلول اعتماداً على المعلومات التي



تم جمعها وتنظيمها وتفسيرها. ويتوقع من المدير تقديم الحلول الآتية:

1. تكليف معاون المدير ببعض الأعمال الإدارية.
2. إنشاء غرفة مصادر لاحتواء جميع الطلبة الضعاف في التحصيل.
3. توفير رحلات مدرسية إلى المناطق الأمنة.
4. تعيين موجهين يكلفون بضبط المدرسة وسلوك التلاميذ.
5. التعاون مع الكادر الإداري لتهيئة بيئة تعليمية مناسبة قدر الإمكان.

- اختيار أنسب الحلول التي تساعد على الوصول لحل المشكلة.

- رفض الحلول الأخرى بعد إخضاعها للمناقشة العلمية مع بقية المديرين .

- ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل.

بعد ذلك تعطي الباحثة المديرين الوقت الكافي لحل كل مشكلة، وتحاول منع النقد منعاً باتاً عند اقتراح المديرين للحلول، معززة الإجابات الصحيحة والإبداعية، ومصححة مسار الجلسة عندما يحاول أي مدير الخروج عن موضوع الجلسة، كما يتم ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل بناءً على رأي وإجماع جميع المديرين .



تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	جد حل لكثرة الأعمال الإدارية المطلوبة منك في المدرسة؟
2	جد حل لزيادة عدد التلامذة الذين يعانون من صعوبات في التعلم وضعاف التحصيل ويطيء التعلم في الصفوف الدراسية؟
3	جد حل لندرة الرحلات المعدة للتلامذة بسبب الأزمة السورية الحالية؟
4	جد حل لضعف نظام الضبط في مدرستك؟
5	جد حل لصعوبة تهيئة البيئة التعليمية الجيدة في مدرستك؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10 د.)

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة إدارية متعلقة بالإدارة المدرسية واجهتك في مدرستك، وقم بحلها من خلال استخدام مهارات حل المشكلات.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمناهج الدراسية	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب المدير القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يجد حلاً لقلّة المدة الزمنية المخصصة للمناهج المقرر.
2. أن يجد حلاً لقلّة الوسائل التعليمية في المدرسة.
3. أن يجد حلاً لشكوى الأهل لصعوبة المنهج لدى أبنائهم.
4. أن يجد حلاً لضعف ملائمة المنهج لمتطلبات وحاجات وميول التلاميذ.
5. أن يجد حلاً لكثافة المنهج لجميع الصفوف المدرسية.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة، إستراتيجية حل المشكلات.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة.

بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمناهج الدراسية، باستخدام استراتيجيات حل المشكلات، وبعد ذلك تقوم الباحثة بعرض المشكلات الآتية على المديرين على النحو الآتي:

يواجه أغلب المديرين مشكلات كثيرة متعلقة بالمنهج ومن أكثر هذه المشكلات ظهوراً:

د. 20



- قلة المدة الزمنية المخصصة للمنهاج المقرر .

- قلة الوسائل التعليمية في المدرسة.

- شكوى الأهل لصعوبة المنهاج لدى الكثير من التلاميذ.

- ضعف ملائمة المنهاج لمتطلبات وحاجات وميول التلاميذ.

- كثافة المنهاج لجميع الصفوف المدرسية.

بعد عرض هذه المشكلات تطلب الباحثة من المديرين التفكير جيداً بكل مشكلة من هذه المشكلات ، ثم القيام بحل كل مشكلة من خلال الالتزام بالخطوات الآتية:

- تحديد كل مشكلة جيداً وتحليلها إلى عناصرها الفرعية.

- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتصلة بكل مشكلة.

- افتراض مجموعة من الحلول اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها وتفسيرها، ويتوقع من المدير تقديم الحلول الآتية:

1. تنظيم البرنامج الزمني للمدرسة حتى يتوافق مع كثافة المنهاج.

2. التعاون مع الجمعيات الأهلية لتوفير بعض الوسائل التعليمية في المدرسة.

3. تقديم اقتراحات لوزارة التربية لاختصار بعض مقررات المنهاج، وجعله مناسباً لاحتياجات التلاميذ

- اختيار أنسب الحلول التي تساعده إلى الوصول لحل المشكلة.

- رفض الحلول الأخرى بعد إخضاعها للمناقشة العلمية مع بقية المديرين .

- ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل.

بعد ذلك تعطي الباحثة المديرين الوقت الكافي لحل كل مشكلة، وتحاول منع النقد منعاً باتاً عند اقتراح المديرين للحلول، معززة الإجابات الصحيحة والإبداعية، ومصححة مسار الجلسة عندما يحاول أي مدير الخروج عن موضوع الجلسة، كما يتم ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل



د.30

بناء على رأي وإجماع جميع المديرين .

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	جد حلاً لقلّة المدة الزمنية المخصصة للمناهج المقرر؟
2	جد حلاً لقلّة الوسائل التعليمية في المدرسة؟
3	جد حلاً لشكوى الأهل لصعوبات المناهج لدى أبنائهم؟
4	جد حلاً لضعف ملائمة المناهج لمتطلبات وحاجات وميول التلاميذ؟
5	جد حلاً لكثافة المناهج لجميع الصفوف المدرسية؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

التقويم النهائي
اذكر مشكلة إدارية متعلقة بالمناهج الدراسية واجهتك في مدرستك، وقم بحلها من خلال استخدام مهارات حل المشكلات.

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
3	إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلم.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب قدرة المدير على حل بعض المشكلات المتعلقة بالمعلم.

وينتفع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يجد حلاً لمشكلة ضعف اهتمام المعلم بتنظيم ونظافة الصف.
2. أن يجد حلاً لمشكلة ضعف إدارة المعلم للمناقشة والحوار.
3. أن يجد حلاً لمشكلة انخفاض دافعية المعلم للتعليم.
4. أن يجد حلاً لمشكلة ضعف خبرة المعلم في التدريس وضبط الصف.
5. أن يجد حلاً لمشكلة قلة خبرة المعلم بتعديل السلوك الخاطئ في الصف.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة، إستراتيجية حل المشكلات.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة.

بعد ذلك تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات حل المشكلات من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمعلمين، باستخدام استراتيجيات حل المشكلات، وبعد ذلك تقوم الباحثة بعرض المشكلات الآتية على المديرين وفق الشكل الآتي:

"يواجه أغلب المديرين مشكلات كثيرة متعلقة بالمعلمين ومن أكثر هذه المشكلات ظهوراً":

- مشكلة ضعف اهتمام المعلم بتنظيم ونظافة الصف.
- مشكلة ضعف إدارة المعلم للمناقشة والحوار.
- مشكلة انخفاض دافعية المعلم للتعليم.
- مشكلة ضعف خبرة المعلم في التدريس وضبط الصف.
- مشكلة قلة خبرة المعلم بتعديل السلوك الخاطئ في الصف.

بعد عرض هذه المشكلات تطلب الباحثة من المديرين التفكير جيداً بكل مشكلة من هذه المشكلات ، ثم القيام بحل كل مشكلة من خلال الالتزام بالخطوات الآتية:

- تحديد كل مشكلة جيداً وتحليلها إلى عناصرها الفرعية.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتصلة بكل مشكلة.

افتراض مجموعة من الحلول اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها وتفسيرها، ويتوقع من المدير تقديم الحلول الآتية:

1. تنبيه المعلمين باستمرار على الاهتمام بنظافة صفوفهم المدرسية.
2. تدريب المعلمين على إدارة الصف.
3. الاهتمام باستمرار بتأمين احتياجات المعلمين وتشجيعهم على العمل التدريسي.
4. تقديم بعض المقترحات لبعض المعلمين قليل

د.20

د.30



الخبرة في ضبط صفوفهم المدرسية.

5. تفعيل التعاون بين المعلم والمرشد النفسي في المدرسة.

- اختيار أنسب الحلول التي تساعد على الوصول لحل المشكلة.

- رفض الحلول الأخرى بعد إخضاعها للمناقشة العلمية مع بقية المديرين .

- ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل.

بعد ذلك تعطي الباحثة المديرين الوقت الكافي لحل كل مشكلة، وتحاول منع النقد منعاً باتاً عند اقتراح المديرين للحلول، معززة الإجابات الصحيحة والإبداعية، ومصححة مسار الجلسة عندما يحاول أي مدير الخروج عن موضوع الجلسة، كما يتم ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل بناء على رأي وإجماع جميع المديرين.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	جد حلاً لمشكلة ضعف اهتمام المعلم بتنظيم ونظافة الصف؟
2	جد حلاً لمشكلة ضعف إدارة المعلم للمناقشة والحوار؟
3	جد حلاً لمشكلة انخفاض دافعية المعلم للتعليم؟
4	جد حلاً لمشكلة ضعف خبرة المعلم في التدريس وضبط الصف؟
5	جد حلاً لمشكلة قلة خبرة المعلم بتعديل السلوك الخاطئ في الصف؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

	التقويم النهائي
	اذكر مشكلة إدارية متعلقة بالمعلمين واجهتك في مدرستك، وقم بحلها من خلال استخدام مهارات حل المشكلات.

سادساً- الجلسات الخاصة بإكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية:

بلغ عدد الجلسات الخاصة بإكساب مهارة بناء الثقة التنظيمية (2) جلستين تدريبيتين، والجدول (6) يوضح توزيع عنوان هذه الجلسات وزمن كل جلسة.

جدول (6) يوضح عنوان الجلسات الخاصة بمهارات بناء الثقة التنظيمية

رقم الجلسة	الجلسات الخاصة بإكساب مهارة بناء الثقة التنظيمية	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية لدى المديرين من خلال المشاركة في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالمدير.	(60) دقيقة
2	إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية لدى المديرين من خلال المشاركة في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بزملاء العمل.	(60) دقيقة
	المجموع: (2) جلستين.	

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
1	إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية لدى المديرين من خلال المشاركة في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالمدير.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب قدرة المدير على حل مشكلات الثقة التنظيمية المتعلقة بالمدير.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يتعرف المدير على مهارات بناء الثقة التنظيمية.
2. أن يجد حلاً لمشكلة عدم تحقيق بعض المديرين العدالة بين جميع العاملين في المدرسة.
3. أن يجد حلاً لعدم مقابلة المديرين الجهد المبذول للمعلمين بالتقدير والمكافئة.
4. أن يجد حلاً لعدم اهتمام المديرين بالأفكار الإبداعية للمعلمين على الإطلاق.
5. أن يجد حلاً لعدم وجود الاحترام والثقة الكافية بين المديرين والمعلمين في المدرسة.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة، إستراتيجية العصف الذهني.

إجراءات تنفيذ الجلسة



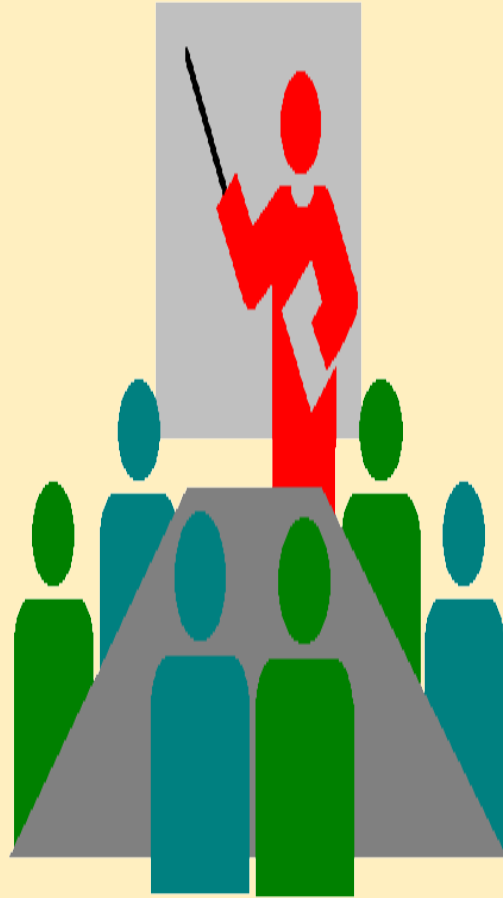
تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعد، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة.

تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية الناتجة عن عدم توافر الثقة التنظيمية لدى المدير.

20د.

تقوم الباحثة بشرح مهارات بناء الثقة التنظيمية للمدارس من خلال عرضها على شاشة العرض على النحو الآتي:

1. مهارة إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
2. مهارة استخدام القوة استخداماً إيجابياً والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل المدير.
3. مهارة إرساء العدالة بين المرؤوسين.
4. مهارة الدعم المعنوي والمادي لهم، والسماح لهم



بالمشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

5. مهارة تقدير جهود المرؤوسين ، وتوفير فرص الترقى لهم وإكساب المهارات.

6. مهارة الالتزام بالصدق والاحترام والتعامل الجيد مع بالمرؤوسين.

7. مهارة امتلاك الخبرة والثقافة الواسعة في مجال الإدارة.

د.30

بعد شرح هذه المهارات ومناقشتها مع جميع المديرين تقوم الباحثة بعرض بعض المشكلات الإدارية الناتجة عن نقص الثقة التنظيمية لدى المدير على النحو الآتي:

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على بعض المعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، وأن هؤلاء المعلمين غير راضين على السياسة التي يتبعها المديرين في المدارس ومن أهم أسباب عدم الرضى ما يلي:

- لا يوجد تحقيق للعدالة من قبل المديرين بين جميع العاملين في المدرسة.
- عدم مقابلة المديرين الجهد المبذول للمعلمين بالتقدير والمكافئة.
- لا يوجد اهتمام من قبل المدير في الأفكار الإبداعية للمعلمين على الإطلاق.
- لا يوجد احترام وثقة كافية بين المديرين والمعلمين في المدرسة.

بعد عرض هذه المشكلات تطلب الباحثة من المديرين إيجاد حل لجميع هذه المشكلات مع التقيد بالخطوات الآتية:

1. القيام بتجزئة كل مشكلة إلى عناصرها الأولية، وترتيب العناصر بشكل يساعد على تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة وتسجيلها كتابياً.

2. الانطلاق بشكل جماعي لتوليد وتقديم ما يحول بذهن كل مدير من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلاً يمكن أو يصعب تنفيذها. ويتوقع من المدير تقديم الحلول الآتية:

- أن يطلب المدير كل فترة من العاملين في المدرسة القيام بتقييم عمله ونتيجة لذلك يقوم بتعديل بقرارته غير المناسبة.

- زيادة المكافآت والتعزيزات للمعلمين الذين يقدمون جهداً مناسباً للمدرسة.



- تكريم المعلمين الذين يقدمون بعض الأعمال الفنية والإبداعية في المدرسة.
- تعزيز التواصل بين المعلمين المديرين والعمل على بناء جو من الثقة المتبادلة.
- 3. تقديم الحلول بدون انتقاد أي حل.
- 4. اختيار أفضل الحلول المقدمة.

تشرف الباحثة على جلسة العصف الذهني وتقوم بدور المعزز للأفكار الإبداعية ودور المصحح لخروج المديرين عن سير الجلسة.

www.Latakian.com

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	اذكر مهارات بناء الثقة التنظيمية؟
2	جد حلاً لمشكلة عدم تحقيق بعض المديرين العدالة بين جميع العاملين في المدرسة؟
3	جد حلاً لمشكلة عدم مقابلة المديرين الجهد المبذول للمعلمين بالتقدير والمكافئة ؟
4	جد حلاً لمشكلة عدم اهتمام المديرين بالأفكار الإبداعية للمعلمين على الإطلاق؟
5	جد حلاً لمشكلة عدم وجود الاحترام والثقة الكافية بين المديرين والمعلمين في المدرسة؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د)

	التقويم النهائي
	اذكر بعض المشكلات المتعلقة بالثقة التنظيمية التي واجهتك في مدرستك، وحاول إيجاد حل لها من خلال استخدام مهارات الثقة التنظيمية؟

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	زمن الجلسة
2	إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية لدى المديرين من خلال المشاركة في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بزملاء العمل.	(60) دقيقة

الهدف العام للجلسة: إكساب قدرة المدير على حل مشكلات الثقة التنظيمية المتعلقة بزملاء العمل.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف السلوكية الآتية:

1. أن يجد حلاً لعدم مبادرة المعلمين إلى الاعتذار عند ارتكابهم بعض الأخطاء.
2. أن يجد حلاً للجوء بعض المعلمين إلى الكذب والإخلال بالمواعيد المتفق عليها مع المدير.
3. أن يجد حلاً لمشكلة قلة الحرص الكافي من قبل المعلمين على أداء واجباتهم التعليمية.
4. أن يجد حلاً لقلة التعاون والتنسيق بين المعلمين في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.
5. أن يجد حلاً لتفضيل أغلب المعلمين المصلحة الخاصة على مصلحة المدرسة.

الوسائل التعليمية
سبورة، أقلام ملونة، شاشة عرض، حاسوب، أوراق عمل.
الاستراتيجيات والفنيات المستخدمة
المحاضرة، التغذية الراجعة، التعزيز، المناقشة، إستراتيجية المجموعات الشكلية.

إجراءات تنفيذ الجلسة



تستقبل الباحثة المديرين في القاعة المخصصة لهم وتطلب منهم الجلوس على مقاعدهم، ثم تقوم بمراجعة ما تم تناوله في الجلسة السابقة.

تقوم الباحثة بتوضيح هدف الجلسة الحالية وهي إكساب مهارات بناء الثقة التنظيمية من خلال المشاركة في حل بعض المشكلات الإدارية الناتجة عن عدم توافر الثقة التنظيمية لدى زملاء العمل في المدرسة.

د. 20

بعد ذلك تقوم الباحثة بعرض المشكلات الآتية على المديرين :

{ أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على بعض المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، أن توفر الثقة التنظيمية في المدرسة يتطلب التعاون والتنسيق بين كل من الإدارة





والعاملين في المدرسة، إلا أن هؤلاء المديرين يرون أن تصرفات العاملين في المدرسة هو ما يآخر حدوث الثقة التنظيمية بينهم ومن أبرز هذه التصرفات ما يلي:

- عدم مبادرة المعلمين إلى الاعتذار عند ارتكابهم بعض الأخطاء.

- لجوء بعض المعلمين إلى الكذب والإخلال بالمواعيد المتفق عليها مع المدير.

- لا يوجد حرص كافٍ من قبل المعلمين على أداء واجباتهم التعليمية.

- قلة التعاون والتنسيق بين المعلمين في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.

- تفضيل أغلب المعلمين المصلحة الخاصة على مصلحة المدرسة.

تطلب الباحثة من المديرين تحديد المشكلات الواردة وإيجاد حلول لها، كما تطلب منهم أن يتقيدوا بالخطوات الآتية:

1. كل مدير يسجل أفكاره على حدة حول كل مشكلة من هذه المشكلات المراد معالجتها.

2. يقوم كل مدير بعرض أفكاره على الباحثة التي تقوم بتدوين هذه الأفكار، ولا يتم مناقشتها مع أفراد المجموعة حتى ينتهي كل مدير من سرد أفكاره حول كل مشكلة. ويتوقع من المدير تقديم الأفكار والحلول الآتية:

- أن يقوم المدير بالاعتذار عن الأخطاء التي يقع فيها ليكون مثلاً لبقية المعلمين.

- مواجه كل معلم في حال إخلاله بمواعيده أمام المعلمين الآخرين لإحراجه وجعله عبرة لبقية المعلمين.

- زيادة المكافآت المادية والمعنوية والاجتماعية للمعلمين لتشجيعهم على العمل المدرسي

- قيام المدير شخصياً بالتنسيق مع المعلمين ومتابعتهم لتفعيل العمل المدرسي.

3. تفتح الباحثة النقاش بعد إتمام العروض من كل المديرين على أن يمنع النقد.

30.د

4. تطلب الباحثة من كل مدير أن يقوم سراً بتقييم الأفكار المعروضة.

تستعرض الباحثة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت عليها مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الإبداعية المقترحة لحل هذه المشكلات.

تطرح الباحثة على المديرين في أثناء تنفيذ إجراءات الجلسة الأسئلة الشفهية الآتية:

م	التقويم المرحلي
1	جد حلاً لعدم مبادرة المعلمين إلى الاعتذار عند ارتكابهم بعض الأخطاء؟
2	جد حلاً للجوء بعض المعلمين إلى الكذب والإخلال بالمواعيد المتفق عليها مع المدير؟
3	جد حلاً لمشكلة قلة الحرص الكافي من قبل المعلمين على أداء واجباتهم التعليمية؟
4	جد حلاً لقلة التعاون والتنسيق بين المعلمين في سبيل تحقيق أهداف المدرسة؟
5	جد حلاً تفضيل أغلب المعلمين المصلحة الخاصة على مصلحة المدرسة؟

تقدم الباحثة لكل مدير في نهاية الجلسة ورقة عمل تحتوي على السؤال الآتي لإيجاد حل له (10.د).

التقويم النهائي	
اذكر مشكلة خاصة بنقص الثقة التنظيمية لدى زملاء العمل واجهتك في مدرستك، وحاول إيجاد حل لها من خلال استخدام مهارات الثقة التنظيمية؟	

ملحق (3)

اختبار مهارات الإبداع الإداري ومفتاح تصحيح درجاته

بيانات عامة:

الاسم (لن يرغب):

عدد سنوات الخبرة الإدارية: من (1-5) سنوات / من 6 سنوات وأكثر

الجنس: ذكر () أنثى ().

سنوات الخبرة الإدارية: من (1-5) سنوات / من (6) سنوات فأكثر.

العمر الزمني: من (35-44) سنة / من (45-55) سنة.

عزيزي/ عزيزتي: المدير/ المديرية

بين يديك اختبار يتعلق بدرجة معرفتك وممارستك لمهارات الإبداع الإداري في المدرسة، يرجى منك التقيد بالتعليمات الآتية:

تعليمات الاختبار:

- لكل سؤال من الأسئلة التي يتضمنها الاختبار أربعة خيارات (أ-ب-ج-د)، اختر إجابة واحدة فقط .
- أقرأ كل سؤال بعناية، ولا تترك أي سؤال بدون إجابة.
- ضع إشارة (V) فوق الحرف الذي يدل على الإجابة التي اخترتها.
- عند تغيير رأيك في إحدى الإجابات قم بمسح إشارة (V)، وضعها فوق الحرف الذي يشير إلى إجابتك الجديدة.
- زمن الاختبار (35) دقيقة، وينبغي توزيعه على جميع الأسئلة.
- أجب عن الأسئلة في ورقة الإجابة.

عزيزي/ عزيزتيالمدير/ المديرية

فيما يلي أسئلة الاختبار، أجب عنها كما موضح أعلاه

مجال مهارات التفكير الإبداعي:

1. يشتمل التفكير الإبداعي على المهارات الآتية:
 - أ- التركيب، والتقويم.
 - ب- حل المشكلات، والقدرة على التكيف.
 - ت- الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، والتحليل.
 - ث- التذكر، والتطبيق.
2. يواجه المديرين العديد من الصعوبات في التعامل مع المشكلات السلوكية التي تظهر لدى بعض التلامذة كمشكلة التسرب، والغياب المتكرر، وانخفاض التحصيل عامة لدى بعض التلامذة لظروف مختلفة، لذا يفضل عند مواجهه هذه المشكلات:
 - أ- الاستعانة بخبرات الموجهين التربويين.
 - ب- تركيز الجهود مع جميع الكادر المدرسي في مواجهة هذه المشكلات الواحدة تلو الأخرى.
 - ت- تكليف المعلمين بحل هذه القضية.
 - ث- التركيز على جميع المشكلات وحلها في الوقت نفسه.
3. تسمى المهارة التي يقوم فيها المدير بإنتاج الحلول الجديدة، وأفكار لا تكون شائعة وتتصف بالتمرد على استخدام الأفكار المتكررة بمهارة:
 - أ- الأصالة.
 - ب- التحليل.
 - ت- التطبيق.
 - ث- التركيب.
4. تعرف مهارة الطلاقة بأنها القدرة على:
 - أ- إنتاج الأفكار التي تحرك المدير من مستوى تفكير إلى آخر.
 - ب- توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار.

- ت- رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً.
- ث- تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
5. يطلق على المهارة التي يقوم فيها المدير بتجزئة المشكلات الرئيسية التي يتعرض لها إلى مشكلات فرعية أو تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها بمهارة:

أ- الاستنتاج.

ب- الاستقراء.

ت- التحليل.

ث- التركيب.

مجال مهارات إدارة الوقت:

6. لمعرفة ما إذا كان تنفيذ الخطة المدرسية مطابق من حيث الجوانب الفنية والزمنية والمالية يجب المواظبة على:

أ- مراقبتها.

ب- متابعتها.

ت- تنظيمها.

ث- تخطيطها.

7. يواجه بعض المديرين مشكلة في تخطيط الوقت المخصص للبرامج المدرسية وتنفيذها، وهذا ما يؤثر على سير العمل في المدرسة ويهدر الكثير من الوقت، برأيك ما هو الحل الأفضل لهذه المشكلة:

أ- جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله.

ب- وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وتحديد الأنشطة والزمن المتوقع لتنفيذها.

ت- تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها.

ث- الخياران (أ- ب).

8. تتضمن مهارة تقويم الوقت.

أ- تبسيط إجراءات العمل المدرسي وأساليبه.

ب- فحص وتحليل النتائج أثناء تنفيذ الأنشطة وبعدها.

ت- تقديم التعزيز المناسب.

ث- تسجيل الوقت وتحليله.

9. من فوائد استخدام استمارة تسجيل الوقت.

أ- معرفة كمية الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة.

ب- تنفيذ الخطة ومتابعتها.

ت- تحديد الزمن المتوقع لكل نشاط.

ث- تنظيم وقت كل نشاط.

10. تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها، وتنظيم مكان العمل، وتبسيط إجراءات وأساليب

العمل وتفويض الصلاحيات تدرج ضمن مجال:

أ- تقويم الوقت.

ب- تخطيط الوقت.

ت- تحليل الوقت.

ث- تنظيم الوقت.

مجال مهارة إدارة الاجتماعات:

11. تتطلب مهارة تنظيم الاجتماع من المدير.

أ- تحقيق درجة عالية من الترابط بين طبيعة العمل وأهدافه.

ب- تحقيق درجة عالية من التوافق بين طبيعة العمل والإمكانات المادية.

ت- تنظيم جلوس المجتمعين ورئاسة الاجتماع بحزم.

ث- كل ما سبق صحيح.

12- غسان مدير مدرسة المناضل بدمشق طلب منه الموجه التربوي التخطيط للاجتماع مع

أولياء أمور التلامذة الأسبوع المقبل في المدرسة، للقيام بذلك قام غسان بالإجراءات الآتية:

أ- تحديد أهداف الاجتماع بوضوح.

ب- إعداد جدول عمل وأرساله إلى أولياء الأمور الذين تم اختيارهم لحضور الاجتماع .

ت- حساب التكلفة المادية والوقت المخصص للاجتماع.

ث - (أ- ب).

13- من مهارات العلاقات الإنسانية التي يمتلكها المدير.

أ- أن يكون قادراً على تحديد أهداف الاجتماع.

ب- أن يكون قادراً على خلق جو من خال من الكلفة في الاجتماع.

ت- أن يكون حازماً وذو خبرة عالية في قيادة الاجتماع.

ث- أن يسمح للمشاركين بمغادرة الاجتماع عند الضرورة.

14- تتضمن مهارة تقويم الاجتماع.

أ- أن يشرك المدير الآخرين في اتخاذ القرارات المهمة.

ب- أن يزيل كافة الحواجز بينه وبين الآخرين في الاجتماع.

ت- أن يكون المدير قادراً على استخدام التقويم ليشمل على جميع أعضاء الاجتماع وعناصره.

ث- أن يراعي مشاعر الآخرين في الاجتماع.

15- إن تحديد موعد الاجتماع ووقته ومكانه بدقة يقع ضمن مهارة.

أ- تنظيم الاجتماع

ب- العلاقات الإنسانية.

ت- تقويم الاجتماع.

ث- التخطيط للاجتماع.

مجال مهارة حل المشكلات:

16- من مهارات الشعور بالمشكلة وتحديدها.

أ- إيجاد حل لها.

ب- تعريفها تعريفاً دقيقاً.

ت- جمع المعلومات عنها.

ث- مراجعة المصادر المتعلقة بها.

17- طلب مدير التربية في مدينة درعا من مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جمع معلومات عن مشكلة التسرب المدرسي في مدارسهم ونتيجة لذلك قام المديرين بواجبهم لكن قبل ذلك قام المديرين بـ:

- أ- كتابة أسباب تسرب التلامذة في مدارسهم.
- ب- التحديد الدقيق لمشكلة التسرب في مدارسهم والنتائج التي قدر تترتب عليها.
- ت- اقتراح بعض الحلول لهذه المشكلة.
- ث- مقابلة الموجه التربوي لمعرفة الغاية من هذا جمع هذه المعلومات.

18- عندما يواجه المدير مشكلة معينة في مدرسته عليه أن يقوم بـ:

- أ- افتراض مجموعة من الحلول لهذه المشكلة.
- ب- اختيار أنسب الحلول التي تساعد إلى الوصول لحل المشكلة.
- ت- ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل.
- ث- كل ما سبق صحيح.

19- المهارة الأخيرة من مهارات حل المشكلات.

- أ- تعميم حل المشكلة على مشكلات أخرى.
- ب- التأكد من صحة الحلول المقترحة.
- ت- ترتيب الحلول من الأكثر أهمية إلى الأقل.
- ث- إخضاع الحلول للمناقشة العلمية.

20- من مبادئ حل المشكلات.

- أ- قبول كل الحلول المقدمة.
- ب- جمع المعلومات عن المشكلة ثم تحديدها.
- ت- عدم التمسك بالحلول التي يثبت عدم صحتها.
- ث- رفض الحلول الجديدة.

مجال مهارة إدارة الأزمات

21- من مهارات الاستعداد والوقاية من الأزمة.

- أ- اكتشاف نقاط الضعف والقوة في الأزمة من أجل معالجتها.
 - ب- اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة.
 - ت- إعداد وسائل تحد من أضرار وقوع الأزمة.
 - ث- إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل.
- 22- اكتشاف الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة تقع ضمن مهارة .

- أ- الاستعداد والوقاية من الأزمة.
 - ب- استشعار الأزمة.
 - ت- مواجهة الأزمة.
 - ث- تعريف الأزمة.
- 23- إن الانقطاع الدائم للتيار الكهربائي في بعض المدارس أصبح يشكل أزمة حقيقة لبعض المديرين بسبب تأثر بعض الأنشطة الصفية والإدارية في هذه المدارس، لذا يتوجب على المديرين أن يقوموا بـ:

- أ- تحديد أضرار انقطاع التيار الكهربائي الدائم عن المدرسة بدقة.
- ب- تحديد الاحتياجات المطلوبة لحل هذه المشكلة.
- ت- إعداد وسائل إسعافيه تحد من أضرار انقطاع الكهرباء الدائم عن المدرسة.
- ث- إعداد فريق متابعة لحل هذه الأزمة.

24- يتم الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها من خلال.

- أ- إعداد برامج قصيرة وطويلة الأجل.
 - ب- إيجاد أساليب وقائية للأزمات الجديدة.
 - ت- اكتساب الخبرة في معالجة الأزمات.
 - ث- تعميم الحل على أزمات جديدة.
- 25- القدرة على اتخاذ مجموعة من الأساليب الوقائية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر تسمى مهارة:

- أ- مواجهة الأزمة.

ب- الاستفادة من الأزمة.

ت- الاستعداد والوقاية من الأزمة.

ث- استشعار الأزمة.

مجال بناء الثقة التنظيمية:

26- من مهارات بناء الثقة التنظيمية في المدرسة.

أ- إظهار الاهتمام بالعاملين في المدرسة، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.

ب- التغاضي عن معاقبة العاملين في حالة التقصير.

ت- المساعدة في حل مشكلات العاملين الشخصية.

ث- المرونة في التعامل مع العاملين.

27- يواجه أحد المديرين في مدارس درعا مشكلات كثيرة بينه وبين المعلمين نتيجة قلة

التعاون والتنسيق بين المعلمين في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، لحل هذه القضية يتوجب

على المدير:

أ- تقديم الحوافز لبعض العاملين النشيطين في المدرسة فقط.

ب- تركيز الاهتمام على المعلمين الجدد.

ت- الاستفادة من خبرة وثقافة بعض المديرين الذين واجهوا مشكلات من هذا القبيل ونجحوا

في حلها.

ث- منع الخلافات بين العاملين.

28- من أكثر مهارات بناء الثقة التنظيمية التي يحتاجها المدير.

أ- مهارات إرساء العدالة بين المرؤوسين، والدعم المعنوي والمادي لهم، والسماح لهم

بالمشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

ب- مهارات تقدير جهود المرؤوسين، وتوفير فرص الترقى لهم وتنمية المهارات.

ت- مهارات الالتزام بالصدق والاحترام، والتعامل الجيد مع المرؤوسين.

ث- كل ما سبق صحيح.

29- من مبادئ بناء الثقة التنظيمية في المدرسة.

أ- استخدام القوة استخداماً إيجابياً.

ب- السماح بالاجتهادات الشخصية.

ت- الابتعاد عن معاقبة المقصرين.

ث- مراقبة إنجاز الأعمال المطلوبة.

30- تعد مهارة بناء الثقة التنظيمية من مهارات.

أ- تحقيق التماسك الاجتماعي داخل المدرسة.

ب- الإبداع الإداري للمدير.

ت- تقليل الخلافات بين العاملين.

ث- تحسين العملية التعليمية.

مفتاح الإجابات الصحيحة لاختبار مهارات الإبداع الإداري

رقم السؤال	أ	ب	ت	ث
1			√	
2		√		
3	√			
4		√		
5			√	
6		√		
7				√
8		√		
9	√			
10			√	
11				√
12				√
13		√		
14			√	
15				√

:

		√		16
		√		17
√				18
			√	19
	√			20
			√	21
		√		22
	√			23
			√	24
	√			25
			√	26
	√			27
√				28
			√	29
		√		30

ملحق رقم (4) معاملات السهولة والصعوبة لبنود الاختبار

معامل الصعوبة	معامل السهولة	عدد الإجابة الخاطئة	عدد الإجابات الصحيحة	رقم السؤال
0.50	0.50	6	6	1
0.58	0.42	7	5	2
0.50	0.50	6	6	3
0.42	0.58	5	7	4
0.50	0.50	6	6	5
0.58	0.42	7	5	6
0.42	0.58	5	7	7
0.58	0.42	7	5	8
0.58	0.42	7	5	9
0.42	0.58	5	7	10
0.50	0.50	6	6	11
0.42	0.58	5	7	12
0.58	0.42	7	5	13
0.58	0.42	7	5	14
0.50	0.50	6	6	15
0.50	0.50	6	6	16
0.58	0.42	7	5	17
0.42	0.58	5	7	18
0.58	0.42	7	5	19
0.50	0.50	6	6	20
0.42	0.58	5	7	21
0.58	0.42	7	5	22
0.60	0.40	7	5	23
0.50	0.50	6	6	24
0.58	0.42	7	5	25
0.58	0.42	7	5	26
0.42	0.58	5	7	27
0.50	0.50	6	6	28
0.58	0.42	7	5	29
0.42	0.58	5	7	30

ملحق رقم (5) معاملات التمييز لبنود الاختبار.

معامل التمييز	عدد الإجابات الصحيحة للمجموعتين العليا والدنيا		رقم السؤال
	الدنيا (3)	العليا (3)	
0.33	1	2	1
0.66	1	3	2
0.33	2	3	3
0.66	1	3	4
0.33	1	2	5
0.66	1	3	6
0.66	0	2	7
0.33	1	2	8
0.66	1	3	9
0.33	1	2	10
0.33	1	2	11
0.66	1	3	12
0.66	0	2	13
0.66	1	3	14
0.66	1	3	15
0.66	1	3	16
0.66	1	3	17
0.33	2	3	18
0.66	2	3	19
0.66	1	3	20
0.33	2	3	21
0.66	1	3	22
0.33	1	2	23
0.66	1	3	24
0.33	1	2	25
0.66	1	3	26
0.33	1	2	27
0.66	1	3	28
0.66	1	3	29
0.66	0	2	30

ملحق رقم (6) تسهيل المهمة:

الموضوع:

التصنيف:



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
رئيس الجامعة

الرقم :

إلى مركز الشهيد باسل الأسد/درعا

يرجى السماح لطالبة الماجستير نسرين إبراهيم الجاموس المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بتطبيق بحثي في مدينة درعا لزوم البحث الذي تعده بعنوان "برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري" وذلك بإشراف السيدة الدكتورة أمل كحيل. علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد غريب



الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية
مديرية التربية بدمرعا
الرقم : ١٠٨/ص
التاريخ : ٢٠١٦/١٠/٢٧

إلى جامعة دمشق /كلية التربية/

جوابا لكتابكم رقم /بلا/ تاريخ ٢٠١٦/٨/١٥ المتضمن السماح لطالبة الماجستير
نسرین إبراهيم الجاموس المسجلة بجامعتكم بتطبيق بحثي بمركز الشهيد
الباسل للتدريب التربوي على الحاسب بدمرعا وذلك تحت عنوان "برنامج تدريبي
لأكساب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري
"نوافيكم بما يلي: تم تطبيق البرنامج المذكور أعلاه بدءا من ٢٠١٦/٨/١٦
ولغاية ٢٠١٦/١٠/١٠ .

يرجى الاطلاع وشكرا

مديرة المركز

زهور الكفري



الملحق (7) التعديلات التي قدمها المحكمون للبرنامج التدريبي

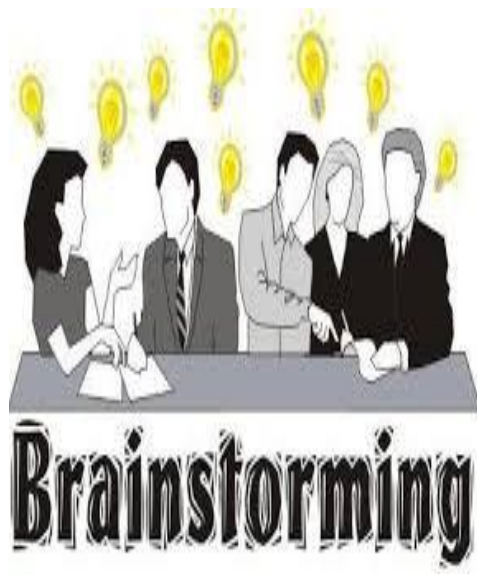
حذف النقاط المتشابهة والمعاني المتكررة: وهي العبارات الآتية:

- تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها وتوحيدها في برنامج عام.
- تنظيم مكان العمل وأوقاته قبل التنفيذ.
- تبسيط إجراءات وأساليب العمل والأنشطة والمتابعة فيها.
- متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها بشكل مستمر.
- معرفة ما إذا كان التنفيذ لهذه الأنشطة مطابق من حيث الجوانب الفنية والمكانية والإدارية.
- فحص وتحليل النتائج التي يتوصل إليها المدراء في أثناء تنفيذ الأنشطة وبعد الانتهاء منها.

ثانياً- توحيد بعض المصطلحات العلمية.

- مدارء بدلاً إداريين.
 - فنيات العمل بدلاً أساليب العمل.
 - أولياء الأمور بدلاً من الوالدين
 - حاسوب بدلاً من كومبيوتر.
- رابعاً- إضافة صور تدل على مواقف تدريبية. ووهي:







- ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة:

برنامج تدريبي لإكساب مديري مدارس

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى:

1. قياس فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري.
 2. قياس فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية.
- واكتسبت هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1- من الممكن أن تقوم هذه الدراسة بإظهار دور المناخ الإبداعي في تطوير العمل في المؤسسات التعليمية لدى مديري المدارس.
- 2- أهمية البرنامج التدريبي المصمم وفق مهارات الإبداع الإداري في تمكين مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من الوصول إلى المستوى المطلوب في الإبداع الإداري، وهذا قد يساعدهم في التصدي لنقاط الضعف والصعوبة لديهم، ويساعدهم كذلك على معالجة القضايا والمشكلات بطرق وأساليب جديدة تعتمد على سعة معرفتهم واطلاعهم، وبعيدة عن طرائق الحلول التقليدية التي ألفوها في معالجة ما يتعرضون له من مواقف ومشكلات.

وقد تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي/المؤجل.

- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير العمر.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

استخدمت الدراسة المنهج التجريبي في هذه الدراسة، إذ قامت بإعداد الأدوات الآتية:

- 1- اختبار مهارات الإبداع الإداري.
 - 2- البرنامج التدريبي لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي مهارات الإبداع الإداري. وقد تمت صياغة وحدات ومحتوى البرنامج التدريبي وفقاً لبعض هذه المهارات (مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة الالتزام، مهارات إدارة الاجتماعات، مهارات التفكير الإبداعي، مهارات حل المشكلات، مهارات بناء الثقة التنظيمية).
- وقد تم تطبيق الدراسة على العينة الآتية:**
- (20) مديراً ومديرة، من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة درعا، واستخدم التصميم التجريبي الذي يقوم على مجموعة تجريبية واحدة فقط واختبار قبلي بعدي يطبق عليهم.

وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تمّ التوصل إلى عدد من النتائج الآتية كان أهمها:

- وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين القبلي/البعدي المباشر، لصالح القياس البعدي.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياسين البعدي/المؤجل.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد العينة التجريبية في إجاباتهم على بنود اختبار مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي وفقاً لمتغير الجنس.

وقد اقترحت الدراسة عدة مقترحات كان أهمها ما يلي:

- العمل على تدريب مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل مستمر على كافة مهارات الإبداع الإداري سواء في العطلة الصيفية أو في أثناء الدوام الرسمي.
- العمل الاستفادة من البرنامج الحالي في تنمية مهارات الإبداع الإداري لبقية مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة درعا وغيرها من المحافظات السورية.
- تشكيل فريق عمل تشرف عليه مديرية التربية في محافظة درعا لدراسة احتياجات المديرين وتقييم مهاراتهم الإدارية الإبداعية وتقديم الدعم الكافي لهم عند الحاجة لممارستها.

Where the researcher using the experimental method in this study, it has prepared the following tools:

1-test creativity administrative skills.

2-The training program to give basic education schools managers administrative creativity skills. Has been drafted and units and the content of the training program, according to some of these skills (time management skills, crisis management skills, meeting management skills, creative thinking skills, problem-solving skills, organizational skills, building confidence).

-The study has been applied to the following sample:

(20)principals, from the first cycle of basic education schools in the city of Deraa, and use the experimental design which is based on only one experimental group and pretest dimensions applied to them.

-After doing statistical treatment it has been reached on a number of the following results were most important:

-There were statistically significant differences among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in the two measurements tribal / posttest direct terms, in favor of telemetric.

-The lack of statistically significant differences among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the two measurements posttest / deferred.

-The lack of statistically significant differences among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the dimensional measurement according to gender.

-The researcher suggested several proposals was the most important are:

Serve the first cycle of basic education schools train managers on an ongoing basis on all the administrative skills of creativity, both in the summer holidays or during working hours.

Serve take advantage of the current program in the development of the administrative skills of creativity for the rest of the first cycle of basic education managers in Daraa and other Syrian provinces province.

The formation of a working group overseen by the Education Directorate in Daraa province to study the needs of managers and evaluate the creative management skills and provide adequate support for them when you need to practice.

Summary

-Study Title:

A training program to give school managers of the first episode of basic education administrative creativity skills

The study aimed to:

- 1- Measure the effectiveness of the training program to give the first cycle of basic education managers administrative creativity skills.
- 2- Measure the effectiveness of the training program to give the first cycle of basic education managers administrative skills and creativity according to gender, age and years of management experience.

-This study gained importance of the following points:

- 1- It is possible to do this study to show the role of creative climate in the work of educational institutions in the development of the school principals.
- 2-importance of the training program designed in accordance with the administrative skills of creativity in enabling primary schools managers have access to the required administrative creativity level, and this may help them in addressing the vulnerabilities and the difficulty they have, and help them as well as to address issues and problems in new ways and methods based on their knowledge and inform them of capacity, and far from the traditional ways of solutions they composed in the treatment they are exposed to situations and problems.

-The following assumptions have been tested at the significance level (0.05):

- 1-There is no difference statistically significant among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the two measurements tribal / posttest direct.
- 2-There is no difference statistically significant among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the two measurements posttest / deferred.
- 3- There is no difference statistically significant among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the dimensional measurement according to gender.
- 4-There is no difference statistically significant among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of dimensional measurement, according to the variable age.
- 5- There is no difference statistically significant among the middle ranks of the experimental respondents in their answers on the test management skills of creativity in terms of the dimensional measurement according to years of experience.

Summary of the study

Damascus University
College of Education
Department of curricula and teaching methods



A training program to give school managers of the first episode of basic education administrative creativity skills

**A Thesis Submitted to Get Master's degree in department of
Curriculum and teaching methods**

Submitted by:

Nisreen Ibrahim Aljamous

Supervised:

Dr Amal Othman Kahil

Assistant Professor in curricula and teaching methods department

1436- 1437 H- A

2016- 2017 C- A

