

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في
محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها
د. عبد الناصر سويطي

كلية التربية/ جامعة الخليل/ فلسطين

**Role of school administration in Developing Creativity in Government
schools in Districts Hebron and Bethlehem of Palestine and Its Obstacles
As perceived by school principals
Dr. Abdel Nasser Suwayta
College of Education / Hebron / Palestine University**

Abstract

This study sought first to identify the role of school administration in developing creativity in government schools in the government of Palestine in Districts Hebron and Bethlehem. Secondaly, the study endeavored to identify the role of the school administration in developing creativity , as perceived by school principals , which may be attributed to variables of sex , academic qualification , years of experience ,undergraduate specialization and place of work. To these two ends, a39- item questionnaire was developed and administered to a sample of 196 male and female principals or 50% of the total population targeted in this study. The questionnaire also included one open – ended questions to identify the role of school administration in developing creativity in these schools and theoretical literature on school administration and creativity.

After data collection and analysis, it was found that the teacher domain , in developing creativity, was very high (86.7%). It was also found that the school administration , local community and school environment domains were high: 75% , 70.4% , and 70.4% respectively. however , the educational curricula domain in developing creativity was average: 68.1%.

The total score of the administration in developing creativity in government school in Districts Hebron and Bethlehem and its obstacles , as perceived by principals of both sexes was 76.4%, a significant percentage of agreement. moreover , it was found that there were no statistically significant differences at $\alpha = 0.05$ in the role of school administration in development creativity in government schools which might be attributed to variables of academic qualification, years of experience, principals' specialization and place of work. However, there was a difference which might be attributed to the sex variable. After discussion of the results, the researcher suggested the following recommendations

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم, كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة, والتخصص في البكالوريوس, ومكان العمل)

وقد تكونت عينة الدراسة من (196) مديراً ومديرة, أي ما يعادل (50%) تقريبا من المجموع الكلي لعدد المديرين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة, وقد قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً, بالإضافة إلى سؤال إنشائي للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها, في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%. وأن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%. وفي مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة

70.4% وفي مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%. أما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%. وأن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وقد قام الباحث بمناقشة هذه النتائج، وأورد عدد من التوصيات.

مقدمة الدراسة

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

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

فالأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات؛ لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي حتماً سيؤدي إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر. (السلطان، 2004)

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداءه لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين. ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارسنا - قريباً إن شاء الله - من مدارس تقليدية إلى مدارس فعالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدرته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعال في رعاية المبدعين والمتفوقين (الزبيدي، 2001).

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

ويواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات، سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس، التي تتداخل مع بعضها البعض، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمدرسة باعتباره جزءاً منها، ومن ثم تؤثر بدورها سلباً على أداء المديرين لأعمالهم، وعلى حل مشكلات المدرسة بطريقة إبداعية (الشمري، 2002). لذلك حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين. وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد هذه المعوقات وسماتها، وإن كان هناك تكامل فيما بينها؛ إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي: نعيقات عقلية، وانفعالية، ودافعية (الخوف والتردد)، وتنظيمية (الحيزان، 2005).

1. معوقات عقلية: وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك، والتذكر والتحليل، من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبدئية بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة وحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وليس على اختيارها عملياً، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة. والانتقال إلى الاستنتاجات، دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

2. معوقات انفعالية (الخوف والتردد): إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد؛ لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، واللوم من سلطة أعلى في حال فشل الفكرة الجديدة.

3. معوقات دافعية: إن ممارسة المديرين للإبداع رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية للمديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة، وقد يكون الحافز ملائم للجهد المبذول.

4. معوقات تنظيمية: إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم، وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المدرسة، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم. (جروان، 2002)

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعوقاتهما من وجهة نظر مديريهما، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق. من هنا تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعوقاتهما من وجهة نظر مديريهما.

الدراسات السابقة:

قد ظهر من مراجعة الدراسات السابقة في موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وسيتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:

1. الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره.
2. الدراسات التي تناولت معيقات الإبداع الإداري.
3. الدراسات التي تناولت مهارات مديري المدارس اللازمة لتنمية الإبداع.

الدراسات التي تناولت خصائص الإبداع الإداري وعناصره :

فقد قام الطيب (1988) : بدراسة هدفت إلى تحديد بعض القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية، والتعرف إلى مقومات (عناصر) الإبداع، ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (120) مديراً عاماً في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية، والتعرف إلى مقومات (عناصر) الإبداع، ومقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات وتعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت هناك فوق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وأشارت النتائج إلى أهمية دور الإدارة العامة للمنظمات في تنمية الإبداع، حيث يشكل هذا الدور النسبة الأكبر من بين العوامل التي تؤثر على تنمية الإبداع في المؤسسات.

وفي دراسة قام بها عساف (1995) فقد هدفت إلى التعرف على "خصائص الإبداع"، ومرحلة عملية الإبداع، ووسائل تحقيقه، ومعيقاته في المنظمات ". وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظفاً وموظفة في المؤسسات التربوية في جمهورية مصر العربية، أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل : المدرسة، ومراكز العمل، والمنظمات وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في : الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدها، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية، وتقييمها، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات : استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية ؛ عن طريق التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، وحلقات النقاش، والمؤتمرات والمحاضرات، وتنمية المهارات، والقدرات، وأن من معيقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

أما دراسة عبد الفتاح (1995) فكشفت عدد من النتائج منها : أن التفكير الإبداعي يقوم على تصور واسع، وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود، والبحث عن حلول متعددة وجديدة، والربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل، والخروج عن المألوف والمعتاد، وأن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مهارات فكرية وفنية وإنسانية، والإلمام بالظروف المحيطة، وأن التفكير الإبداعي يحسن المناخ العام لعملية القرار من منطلق أن المدير المبدع يمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقت متجددة، ويخرج عن الأفكار التقليدية الأمر الذي يظهر قدراته وإبداعاته على ابتكار الحلول وإثارة الفكر. وأشارت النتائج على أهمية دور الإدارة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتي تتمثل في المهارات الفكرية والفنية والإنسانية.

كما أجرى جحلان (1997) دراسة هدفت إلى التعرف على "مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع الإداري، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية". وخلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وأن هناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع منها : الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة

مماثلة، وتأجيل اتخاذ القرارات بدلاً من المخاطر بارتكاب الأخطاء، والالتزام بحرفية التعليمات واللوائح، وهيمنة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطاء في العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة؛ لأنها تمثل نسبة مخاطرة وتحدٍ ورجوع الموظفين إلى الرؤساء في أغلب الأحيان.

وكشفت دراسة أمابل (Amabel)، (2000) عدد من النتائج، منها : تأثر مستوى السلوك الإبداعي الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات، كمل وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداع، تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

كما أجرى كل من آل خليفة والربيعان (2000) دراسة كان الهدف منها التعرف على العلاقة بين مفهوم الولاء في علاقات العمل ومدى سعي المديرين إلى الإبداع في العمل، من خلال إيداع وسائل لتطوير أعمالهم، والتعرف إلى نمط الإبداع للمديرين المتعلق بعلاقات العمل في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من 1380 مديراً من مديري الإدارات، ومن في حكمهم في الوزارات والهيئات الحكومية اختبروا عشوائياً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المديرين يدركون أهمية ارتباط المتغيرات التي تتعلق بالجوانب التنظيمية بأهداف العمل ومصالحته، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين ولاء المديرين على أساس أهداف العمل ومدى حرصهم على اقتراح بعض الوسائل الإبداعية لتطوير أعمالهم، وأنه لا يوجد نمط عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المديرين في الوزارات والهيئات الحكومية.

أما دراسة ترويمان (Toremén 2003) فقد هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

الدراسات التي تناولت معيقات الإبداع الإداري :

أما دراسة أمابل وسنس باغ (Amabel & Sini Bag)، (1998) فقد هدفت إلى تحديد معيقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا في استراليا، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن من معيقات الإبداع الإداري في المنظمات: عدم توافر المكافآت الملائمة للإبداع، وغياب جو الحرية والدعم الفني والاجتماعي للإبداع. وتناولت نتائج الدراسة المعوقات : العقلية والانفعالية

(الخوف والتردد). واعتمدت في استنتاجها على الجوانب النظرية، وتناولت المعوقات بعمق أكبر، حيث تم تصنيفها إلى مجالات، تضمن مجال عدداً من المعوقات ذات العلاقة بالمجال.

كما قام هيجان (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ لتشجيع الإبداع وتعزيزه على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى العاملين والمديرين، وأن ترتيب معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية جاء على النحو الآتي :الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة، وضعف وضوح الرؤية، وقلة التشجيع من المنظمة، وضعف مساندة العمل الجماعي، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وأن هذه المعوقات تتوافر في المنظمات السعودية، باستثناء غياب الدوافع الداخلية للإبداع. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم تعاون المنظمات مع المجتمع المحلي يؤدي إلى عرقلة الإبداع في هذه المنظمات.

اما دراسة غوتام (2001, Gautam) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعوقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر في بهرو في ماليزيا. أستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها : تشمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يسعى إليها ومداهها وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على اللإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت. كما أوضحت الدراسة أن من معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا لو)، ووضع حل وحيد للمشكلة الطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة. وبينت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول، والملائمة للهدف.

الدراسات التي تناولت المهارات اللازمة لتنمية الإبداع

فقد كشفت دراسة دودل (Dowdle)، (2001 أن مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما بحاجة ماسه إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) من حيث آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرين تعزى إلى متغير الجنس.

ثم قدّمت في ضوء هذه النتائج مجموعة من التوصيات، يمكن أن تخدم الميدان متى تم أخذها بعين الاعتبار .
اما دراسة جاربر (Garber)، (2005 فقد حاولت التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرين في تيسير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزى إلى الموقع

الجغرافي والمستوى الوظيفي، أو الخبرة العملية، وعللت الدراسة عدم وجود مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ثم قدمت مجموعة من التوصيات التي تنمي الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، ويمكن لهذه التوصيات أن تفيد في هذا المجال إذا أخذت بعين الاعتبار.

كما كشفت دراسة النابه (1991) التي حاولت التعرف إلى المسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف إلى نوعية الأسلوب الإداري السائد في هذه المدارس، هل هو أسلوب تقليدي أم أسلوب يعتمد على الإبداع الإداري ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات والصلاحيات الممنوحة للمديرين في تنفيذ هذه القرارات، وإبراز المشكلات التي تعيق الإبداع في الإدارة المدرسية والأساليب التي تتبع في مواجهتها.

وكان من أبرز نتائجها أن (78%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

تطبيق على الدراسات السابقة

1. بالنظر إلى الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تتفق معها من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.
2. اهتمت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة، دراسة هيجان، دراسة جحان، دراسة عساف، دراسة الطيب، دراسة آل خليفة والربيعان، دراسة أمابل وسنس باغ، بدراسة المؤسسات والمنظمات الحكومية كالوزارات والبنوك التجارية وغيرها، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي درست المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
3. يلاحظ على الدراسات السابقة أنها شملت العديد من البيئات العربية والأجنبية، ولكنها خلت من الدراسات المحلية، وهذا يعني أن الدراسة الحالية تمثل أفكاراً جديدة في مجال العمل الإداري الفلسطيني.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الطيب، ، اللتي تناولت مقومات الإبداع الإداري من حيث : التحسس للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
5. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عساف ودراسة غوتام (Gautam) اللتين تناولتا عملية الإبداع الإداري من حيث : اكتشاف المشكلة وتحديدها، وإنتاج الأفكار وتنميتها، وتحليل الأفكار وتنفيذها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين: الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، حيث أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، كما يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة. كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد. غوتام (Gautam، 2001)

وفي مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جداً، وذلك لأنه يفترض ألا يعمل بعيداً عن معتزك الحياة المعاصرة، حلوها ومرها، سيئها، وردئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث؛ لان مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم والإبداع ويوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع، وتساير الركب البشري، وإلا ضاعت هويتها ودفتن أصولها.

ومن خلال اشراف الباحث على الطلبة المتدربين في المدارس في مساق التدريب العملي في محافظة الخليل، فقد لاحظ عدم اكتراث الإدارة المدرسية بتنمية الإبداع في المدرسة ؛ لأسباب تتنوع بين أسباب داخلية، تتعلق بهيكيلية المدرسة ونظامها، وأسباب خارجية تتمثل في المعوقات المحيطة بالمناخ التربوي في فلسطين عامة.

وتتلخص مشكلة الدراسة في تحديد دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، ومعرفة مدى تأثيرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس).

لذا فان هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ؟
2. ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والتخصص في البكالوريوس)؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية، ودورها الفاعل، واسهامها الملحوظ في تحسين عملية التعليم والتعلم ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الابداع لدى طلبة المدارس.

وتبرز اهمية الدراسة في :-

1. التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.
2. تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.
3. تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية، للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية من أجل تعريفهم بطرق الإدارة المدرسية فيما يتعلق بتنمية الإبداع.
4. توضيح معوقات الإبداع في المدارس، فمعرفة هذه المعوقات يعتبر خطوة أولى من أجل التغلب عليها.
5. التوصيات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامة. كما تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً في الفئات التي سوف تستفيد منها، والمتمثلة في:

1. المديرين والمديرات : حيث ستوضح لهم هذه الدراسة كيفية مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية عامة.
2. الطلاب في المدارس: وهم الذين ستنعكس عليهم الفائدة التي سيكسبها المعلمون فتزيد من تحصيلهم العلمي، ومهارات التفكير الإبداعي لديهم.
3. الباحثون في مجال الإدارة المدرسية والإبداع من وجهة نظر المديرين والمديرات في المستقبل.

أهداف الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

2. دراسة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والتخصص في البكالوريوس)، على موضوع الدراسة المتمثل في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها
3. تحديد اهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة من تنمية الابداع

حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة بالحدود الآتية :

1. المحدد البشري : (المديرون والمديرات في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم).
2. المحدد الزمني : (الفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية 2014-2015).
3. المحدد المكاني : (محافظتي الخليل وبيت لحم).
4. محدد أداة الدراسة وتعتمد نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة المستخدمة ومعامل ثباتها، وتمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع : مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ ينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو للمجتمع الذي يعيش فيه (النمر، 2001).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري : هو استجابات المديرين في الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع كما تحددها أداة الدراسة.

الإدارة المدرسية : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة؛ تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربيةً صحيحة وعلّة أسس سليمة (أحمد، 1999).

المدير : هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداة مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه و ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فيه المدرسة (الحر، 2005).

المدرسة : هي مؤسسة تعليمية يتعلم بها التلاميذ الدروس لمختلف العلوم وتكون الدراسة بها عدة مراحل وهي الابتدائية والإعدادية والثانوية. وتنقسم المدارس في فلسطين إلى مدارس حكومية ومدارس خاصة ومدارس تابعة لوكالة الغوث.

المدارس الحكومية : هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وسعى إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظتي الخليل وبيت لحم في الفصل الأول من العام الدراسي (2014_2015). وقد بلغ عدد المدارس حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في هاتين المحافظتين (429) مدرسة للذكور والإناث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (215) مدير مدرسة حكومية، وقد مثلت هذه العينة ما نسبته (50%) من مجموع المجتمع الدراسي الكلي، وقد اختار الباحث العينة وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة الفردية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والتي جرى عليها التحليل الإحصائي (196) استبانة. حيث مثلت ما نسبته (91%) من عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح خصائص العينة الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

| المتغير | العدد | النسبة |
|------------|--------------------|--------|
| الجنس | ذكر | 88 |
| | انثى | 108 |
| مكان العمل | مديرية جنوب الخليل | 34.7 |
| | مديرية وسط الخليل | 23.5 |
| | مديرية شمال الخليل | 18.9 |
| | مديرية بيت لحم | 10.2 |
| | مديرية بيت ساحور | 5.1 |
| | مديرية بيت جالا | 7.7 |
| | المؤهل العلمي | دبلوم |
| الخبرة | بكالوريوس | 73.5 |
| | دبلوم عالي فأعلى | 13.5 |
| | أقل من 5 سنوات | 29.1 |
| التخصص | 5-10 سنوات | 34.7 |
| | أكثر من 10 سنوات | 36.2 |
| | علمي | 37.75 |
| | أدبي | 62.25 |

اداة الدراسة

بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، ولمعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس، طور الباحث استبانة مكونة من قسمين: يشتمل القسم الأول على معلومات عامة ضمت متغيرات الدراسة: وهذه المتغيرات هي متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والتخصص في البكالوريوس. في حين تكونت الاستبانة من (39) فقرة، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين يتصلان بمعوقات الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، وتم تقسيم الفقرات إلى خمسة مجالات، وهي كالتالي:

الإدارة المدرسية من (1-14)، المجتمع المحلي من (15-19)، والمناهج التعليمية من (20-24)، والبيئة المدرسية من (25-28) أما مجال المعلم من (29-39).

وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت خماسي الإبعاد للإجابة عن الفقرات وهي: بدرجة كبيرة جداً، ولها خمس درجات، وبدرجة كبيرة، ولها أربع درجات، وبدرجة متوسطة، ولها ثلاث درجات، وبدرجة قليلة ولها درجتان، وبدرجة قليلة جداً، ولها درجة واحدة.

صدق الأداة :

اعتمد في صدق الدراسة على الصدق المنطقي، إذ قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية وعلم النفس الذين أبدوا بعض الاقتراحات والآراء حولها. وقد عدلت بعض البنود في ضوء اقتراحاتهم وآرائهم.

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فحص الباحث الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة الخمسة، والدرجة الكلية، وذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، فقد استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار (Test Rest) ، على عينة مكونة من (20) مديرا ومديرة وطالبة من مدرء المدارس، وقد بلغت قيمة الثبات لبعء الادارة المدرسية (0، 78)، ولبعد المجتمع المحلي (0، 82)، ولبعد المناهج التعليمية (0، 81)، ولبعد البيئة المدرسية (0، 79)، ولبعد مجال المعلم (0، 81)، في حين بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (0، 08).

نتائج الدراسة:**اولا : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي**

ما دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها؟؟

وللاجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الاستبانة والبالغ عددها خمسة مجالات والدرجة الكلية لكل منها. ومن اجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم اعتماد النسب المئوية الاتية: من (80%) فأعلى بدرجة كبيرة جدا. من (70%) الى اقل من (80%) بدرجة كبيرة. من (60%) الى اقل من (70%) بدرجة متوسطة. من (50%) الى اقل من (60%) بدرجة قليلة. اقل من (50%) بدرجة قليلة جدا.

ونظرا لوجود خمسة مجالات تتناولها النتائج تحت السؤال الاول وتتمثل في (الادارة المدرسية والمجتمع المحلي والمناهج التعليمية والبيئة المدرسية ودور المعلم) فسوف يتناول الباحث هذه النتائج كل واحدة منها منفردة على النحو التالي:

المجال الاول: الادارة المدرسية.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال الادارة المدرسية في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين كما يتضح من الجدول الاتي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال الادارة المدرسية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | درجة التقدير |
|------------|---|-------------------|-----------------|----------------|--------------|
| 7 | التعاون بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الابداع لدى المعلمين والمتعلمين | 0.764 | 4.220 | 84.4 | كبيرة جدا |
| 11 | القدرة على ادارة الازمات تساعد في زيادة مستويات الابداع في المدرسة | 0.549 | 4.194 | 83.9 | كبيرة جدا |
| 14 | نمط القيادة المتبع من قبل الادارة المدرسية يزيد من الابداع | 0.698 | 4.139 | 82.8 | كبيرة جدا |
| 13 | المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب ينمي الابداع بشكل افضل | 0.693 | 4.127 | 82.6 | كبيرة جدا |
| 10 | تؤدي زيادة سنوات الخبرة الى قدرة اكبر على تنمية الابداع في المدارس | 0.608 | 4.117 | 82.3 | كبيرة جدا |

| | | | | | |
|----|--|-------|-------|------|-----------|
| 2 | يسهم مدير المدرسة بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه | 0.512 | 4.096 | 81.9 | كبيرة جدا |
| 1 | تلي الادارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى اشكالها | 0.614 | 4.072 | 81.4 | كبيرة جدا |
| 9 | يوجد اهتمام من قبل الادارة المدرسة باستشراف المستقبل | 0.666 | 3.918 | 78.4 | كبيرة |
| 12 | الذكاء العاطفي للمدير يزيد من تنمية الابداع بشكل افضل | 0.732 | 3.886 | 77.7 | كبيرة |
| 5 | تساعد الادارة المدرسية على تنمية الابداع لدى الطلاب | 0.677 | 3.846 | 77.5 | كبيرة |
| 3 | تعقد دورات لتأهيل المديرين في مجال الادارة المدرسية وحدث الطرق المساندة لهم | 0.787 | 3.642 | 72.9 | كبيرة |
| 8 | يتم عقد جلسات عصف ذهني للوصول الى افضل الحلول للمشاكل التي تواجه الادارة المدرسية | 0.806 | 3.398 | 68.0 | متوسطة |
| 4 | يوجد تداخل بين عمل العاملين في الادارة مما يعطل تنمية الابداع في المدارس | 0.981 | 2.739 | 54.8 | قليلة |
| 6 | دور المدير هو رقابي فقط | 0.977 | 2.112 | 42.3 | قليلة جدا |
| | الدرجة الكلية لمجال الادارة المدرسية | 0.313 | 3.751 | 75.0 | كبيرة |

يتضح من ترتيب النتائج الجدول السابق (2) ان درجة التقدير في مجال الادارة المدرسية في تنمية الابداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جدا على الفقرات (7، 11، 14، 13، 10، 2، 1) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (من 80% فاكثر) كما كانت كبيرة على الفقرات (9، 12، 5، 3) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (70%- اقل من 80%) كما كانت متوسطة على الفقرة (8) والتي تنص على "يتم عقد جلسات عصف ذهني للوصول الى افضل الحلول للمشاكل التي تواجه الادارة المدرسية" حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (68%) كما كانت قليلة على الفقرة (4) والتي تنص على "يوجد تداخل بين عمل العاملين في الادارة مما يعطل تنمية الابداع في المدارس" حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (54.8%) كما كانت قليلة جدا على الفقرة (6) والتي تنص على "دور المدير هو رقابي فقط" حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (42.3%) كما كانت الدرجة الكلية لاجابات عينة الدراسة نحو الاسئلة المتعلقة بمجال الادارة المدرسية في تنمية الابداع بلغت (75%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الاسئلة.

المجال الثاني: المجتمع المحلي.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير في مجال المجتمع المحلي في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، كما يتضح من الجدول الاتي:

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المجتمع المحلي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | درجة التقدير |
|------------|---|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 18 | استطلاع اراء اولياء الامور حول تحصيل ابنائهم يزيد من فرص تنمية الابداع | 0.774 | 3.744 | 74.9 | كبيرة |
| 19 | التعاون مع اولياء الامور في حل مشكلات الطلاب يزيد من تنمية الابداع | 0.744 | 3.742 | 74.8 | كبيرة |
| 17 | عقد ندوات يحضرها اولياء الامور تساهم في تنمية الابداع | 0.813 | 3.533 | 70.7 | كبيرة |
| 16 | وجود مجلس الاولياء الامور يزيد من تنمية الابداع في المدرسة | 0.894 | 3.433 | 68.7 | متوسطة |
| 15 | تتعاون الادارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من اجل تنمية الابداع فيها | 0.971 | 3.138 | 62.8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال المجتمع المحلي | 0.614 | 3.518 | 70.4 | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق (3) ان درجة التقدير في مجال المجتمع المحلي في تنمية الابداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة على الفقرات (18، 19، 17) حيث تراوحت نسبة الاستجابة عليها بين (70%_اقل من 80%) كما كانت متوسطة على الفقرات (16، 15) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (68.7%)، (62.8%) كما كانت الدرجة الكلية لاجابات عينة الدراسة نحو الاسئلة المتعلقة بمجال المجتمع المحلي بلغت (70.4%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الاسئلة.

المجال الثالث: المناهج التعليمية.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المناهج التعليمية في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية من محافظتي الخليل وبيت لحم، كما يتضح من الجدول الاتي:

جدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المناهج التعليمية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | درجة التقدير |
|------------|---|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 20 | الانشطة المدرسية المساندة للمنهاج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة | 0.669 | 4.025 | 80.5 | كبيرة جدا |
| 21 | المناهج التعليمية في المدرسة تسهم في تنمية الابداع لدى الطلبة | 0.681 | 3.575 | 71.5 | كبيرة |
| 24 | المناهج الدراسية تساعد على تنمية الابداع | 0.748 | 3.391 | 67.8 | متوسطة |
| 22 | يتعاون المدير مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق اهداف المنهاج | 0.834 | 3.273 | 65.5 | متوسطة |
| 23 | يوجد برامج لتعليم الابداع والحث على ممارسته بالمدرسة | 0.814 | 2.769 | 55.4 | قليلة |
| | الدرجة الكلية لمجال المناهج التعليمية | 0.517 | 3.406 | 68.1 | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق (4) ان درجة التقدير في مجال المناهج التعليمية في تنمية الابداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جدا على الفقرة (20) والتي تنص على " الانشطة المدرسية المساندة للمنهاج تساعد على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة"

حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (80.5%) كما كانت كبيرة على الفقرة (21) والتي تنص على " المناهج التعليمية في المدرسة تسهم في تنمية الابداع لدى الطلبة" حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (71.5%) كما كانت متوسطة على الفقرات (24، 22) حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (67.8%)، (65.5%) كما كانت قليلة على الفقرة (23) والتي تنص على "يوجد برامج لتعليم الابداع والحث على ممارسته بالمدرسة " حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (55.4%) كما كانت الدرجة الكلية لاجابات عينة الدراسة نحو الاسئلة المتعلقة بمجال المناهج التعليمية لتنمية الابداع بلغت (68.1%) وهذا يدل على درجة تقدير متوسطة للاسئلة.

المجال الرابع : البيئة المدرسية

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال دور البيئة المدرسية في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، كما يتضح من الجدول الآتي

جدول (5) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال البيئة المدرسية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | درجة التقدير |
|------------|---|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 27 | ضرورة توافر مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الابداعية بين المعلم وطلابه | 0.717 | 4.020 | 80.4 | كبيرة جدا |
| 28 | تعاني المدارس من عدم توفر امكانات مادية تساعد على تنمية الابداع فيها | 0.942 | 3.757 | 75.2 | كبيرة |
| 25 | يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على الابداع | 0.898 | 3.580 | 71.6 | كبيرة |
| 26 | البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للابداع في المدرسة | 1.163 | 2.716 | 54.3 | قليلة |
| | الدرجة الكلية لمجال البيئة المدرسية | 0.451 | 3.519 | 70.4 | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن درجة التقدير في مجال البيئة المدرسية في تنمية الابداع من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً على الفقرة (27)، والتي تنص على ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الابداعية بين المعلم وطلابه حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (80.4%)، كما كانت كبيرة على الفقرات (28، 25)، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (75.2%)، (71.6%)، كما كانت قليلة على الفقرة (26) والتي تنص على " البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة" حيث كانت نسبة الاستجابة (54.3%)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع بلغت (70.4%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

المجال الخامس : مجال المعلم.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المعلم في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية محافظتي الخليل وبيت لحم، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول (6) : يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المعلم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | درجة التقدير |
|------------|--|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 36 | وضع المعلم المناسب في التخصص المناسب يزيد من فرص تنمية الابتكار في المدرسة | 0.530 | 4.515 | 90.3 | كبيرة جدا |
| 37 | تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا ينمي الابداع بشكل جيد في المدرسة | 0.594 | 4.484 | 89.7 | كبيرة جدا |
| 39 | لابد من برامج خاصة لاعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني | 0.564 | 4.430 | 88.6 | كبيرة جدا |
| 35 | التطور الدائم للكادر التعليمي يساعد في تنمية الابداع في المدرسة | 0.579 | 4.413 | 88.3 | كبيرة جدا |
| 38 | وجود حوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي يزيد من دورهم الابداعي | 0.569 | 4.408 | 88.2 | كبيرة جدا |
| 30 | تشجيع الادارة المدرسية المعلمين على استخدام اساليب تربوية ابداعية في التدريس | 0.601 | 4.317 | 86.4 | كبيرة جدا |
| 32 | تساعد ادارة المدرسة المعلمين في تنظيم العملية التعليمية | 0.543 | 4.306 | 86.1 | كبيرة جدا |
| 29 | تنمية العنصر البشري في المدرسة والممثل بالمعلم لانه احد ركائز تنمية الابداع في المدرسة | 0.669 | 4.276 | 85.5 | كبيرة جدا |
| 33 | تعتمد الادارة بضرورة غرس مبادئ الابداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين | 0.680 | 4.244 | 84.9 | كبيرة جدا |
| 34 | منح المعلمين بعض الصلاحيات يساعد في تنمية الابداع في المدرسة | 0.564 | 4.173 | 83.5 | كبيرة جدا |
| 31 | تساعد الادارة المدرسية المعلمين في تنمية المهارات الخاصة لديهم | 0.507 | 4.117 | 82.3 | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لمجال المعلم | 0.383 | 4.334 | 86.7 | كبيرة جدا |

يتضح من الجدول السابق رقم (7) ان درجة التقدير في مجال المعلم في تنمية الابداع من وجهة نظر المدرسين كانت كبيره جدا في الفقرات جميعها وهي على الترتيب (36، 37، 39، 35، 38، 30، 32، 29، 33، 34، 31)، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينه الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المعلم في تنمية الإبداع بلغت (86.7%)، وهذا يدل على درجة تقدير كبير جدا للأسئلة.

ترتيب مجالات محور الدراسة من وجهة نظر المدرسين:

ولتوضيح النتائج للدرجة الكلية لمجالات الدراسة، قام الباحث بعملية ترتيب للمجالات الخمسة؛ وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة في تنمية الابداع من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وهذا يتضح من الجدول التالي :

جدول(8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي.

| الترتيب | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % | درجة التقدير |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------|
| 1 | المعلم | 4.334 | 0.383 | 86.7 | كبيره جدا |
| 2 | الإدارة المدرسية | 3.751 | 0.313 | 75.0 | كبيره |
| 3 | المجتمع المحلي | 3.518 | 0.613 | 70.4 | كبيره |
| 4 | البنية المدرسية | 3.519 | 0.451 | 70.4 | كبيره |
| 5 | المناهج التعليمية | 3.406 | 0.417 | 68.1 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.819 | 0.290 | 76.4 | كبيره |

يتضح من ترتيب نتائج الجدول السابق (8) ان درجة التقدير في مجال المعلم كانت كبيره جدا وقد بلغت النسبة المئوية (86.7%) ومجال الإدارة المدرسية كانت كبيره، وقد بلغت النسبة المئوية (75%) ومجال المجتمع المحلي كانت كبيره ايضا، وقد بلغت النسبة المئوية (70.4%) ومجال البيئة المدرسية كانت كبيره ايضا، وقد بلغت النسبة المئوية (70.4%) ومجال المناهج التعليمية كانت متوسطة، وقد بلغت النسبة المئوية (68.1%) اما الدرجة الكلية لإجابات عينه الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة في مجال الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية ف محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها فقد بلغت (76.4%) وهذا يدل على درجة تقدير كبيره من الأسئلة.

ثانيا النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الابداع عند الطلبة؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية لإجابات افراد العينة على السؤال الثاني، وكانت اهم المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الابداع عند الطلبة كما يأتي:

- بين ما نسبه (92%) ان عدم توفير بيئة مدرسيه تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة يشكل عائقا كبيرا امام تنمية الابداع.
- وأشار ما نسبه (89%) ان من اهم المعوقات الابداع كثره الاعباء الإدارية والمكتبية حيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط ولتنفيذ انشطه من شأنها تنمية الابداع لدي الطلبة.
- وبين ما نسبه (82%) ان قلة الدعم المادي الموجه للمدارس يشكل عائقا اساسيا في وجه تنمية الابداع في المدارس قيد دراسة.
- وأشار ما نسبه (79%) ان القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار تمثل عائقا كبيرا امام تنمية الابداع.

- وأشار ما نسبته (73%) ان ضغط الدراسة، وكثافة المنهاج، وقله عدد ايام الدراسة تشكل عائقا كبيرا امام تنميه الابداع في المدارس.
- كما اشار ما نسبته (69%) ان من اكثر معيقات تنميه الابداع في المدارس قيد دراسة عدم وجود معلمين لديهم انتماء الى المهنة وهذا يشكل عائقا اساسيا من معيقات الابداع في المدارس.
- كما اشار ما نسبته (67%) ان عدم وجود معلمين متخصصين في النشاطات الإبداعية واللامنهجية، يشكل ايضا عائقا كبير امام تنميه الابداع.
- واثار ما نسبته (62%) ان عدم ثقة المسؤولين في الإدارة المدرسية، وعدم منح الصلاحيات الكافية للمديرين والتعامل معهم كمفتشين فقط يعيقهم في تنميه الابداع.
- اشار ما نسبته (59%) ان اهمال الاهل، وعدم متابعتهم تعلم اولادهم يمثل عقبة امام تنميه الابداع.
- اوضح ما نسبته (57%) ان الازواج الاقتصادية والسياسية التي تمر فيها الاراضي الفلسطينية تمثل عقبة كبيرة امام تنميه الابداع.

ثالثا : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والتخصص في البكالوريوس)؟

نتائج المتغير الاول من السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى لمتغير الجنس ."

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختيار (ت) للمجموعات المستقلة (t-Test) كما هو موضح في الجدول الاتي :

الجدول (9) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير الجنس.

| الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------|---------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| ذكر | 88 | 3.868 | 293 | 194 | 2.105 | 0.037 |
| أنثى | 108 | 3.081 | 583 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)

يتضح من الجدول (9) السابق، أن قيمة مستوى الدلالة (0.037) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفريضة وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفريضة ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها"، تعزى إلى متغير الجنس لصالح المدراء الذكور.

ويتضح من الجدول أن الوسط الحسابي للذكور (3.898) أعلى منه للإناث (3.081)

نتائج المتغير الثاني من السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (10)، (11) :

جدول (10) : المتوسطات الحسابية لمجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى المؤهل العلمي

| المتغير | العدد | المتوسط الحسابي |
|----------------------------|-------|-----------------|
| دبلوم | 25 | 3.773 |
| بكالوريوس | 144 | 3.746 |
| دبلوم عال أو ماجستير فأعلى | 27 | 3.751 |

يتضح من خلال الجدول (10) أن هناك فروقا بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المستوى التعليمي، وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، أستخدم اختبار تحليل الأحادي والجدول (11) يوضح ذلك :

الجدول (11) : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| المربعات بين الفئات | 0.015 | 2 | 0.008 | 0.08 | 0.926 |
| المربعات الداخلة | 19.132 | 193 | 0.100 | | |
| المجموع الكلي | 19.148 | 195 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة (0.926)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ولذلك فإننا نقبل الفرضية نقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها " تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

نتائج المتغير الثالث من السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) ن في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها " تعزى إلى متغير مكان العمل ".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15)، (16):

جدول (12) : المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير مكان العمل

| المتغير | العدد | المتوسط الحسابي |
|-------------|-------|-----------------|
| جنوب الخليل | 68 | 3.722 |
| وسط الخليل | 46 | 3.763 |
| شمال الخليل | 37 | 3.786 |
| بيت لحم | 20 | 3.788 |
| بيت ساحور | 10 | 3.864 |
| بيت جالا | 15 | 3.646 |

يتضح من خلال الجدول (12) أن هناك فروقا بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير مكان العمل وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (13) يوضح ذلك :

الجدول (13) : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| المربعات بين الفئات | 0.430 | 5 | 0.086 | 0.871 | 0.502 |
| المربعات الداخلة | 18.562 | 190 | 0.099 | | |
| المجموع الكلي | 18.992 | 195 | | | |

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)

يتضح من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة (0.502)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية العمل في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل ".

نتائج المتغير الرابع من السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين الجدولين (14، 15):

جدول (14): المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

| المتغير | العدد | المتوسط الحسابي |
|------------------|-------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات | 57 | 3.766 |
| من 5-10 سنوات | 68 | 3.713 |
| أكثر من 10 سنوات | 71 | 3.773 |

يتضح من خلال الجدول (14) أن هناك فروقا بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى سنوات الخبرة في العمل الإداري

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| المربعات بين الفئات | 0.145 | 2 | 0.073 | 0.74 | 0.482 |
| المربعات الداخلة | 19.003 | 193 | 0.099 | | |
| المجموع الكلي | 19.148 | 195 | | | |

*دال إحصائيا عند المستوى الدلالة ($a=0.05$)

يتضح من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة (0.482)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري".

نتائج المتغير الخامس من السؤال الثالث: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم و معيقاتها تعزى إلى متغير التخصص".

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للمتغيرات المستقلة (t-Test) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(16):نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقدير المديرين الغدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير التخصص.

| التخصص | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | مستوى الدلالة |
|--------|-------|---------------|-------------------|-------------|---------|---------------|
| علمي | 74 | 30810 | 270 | 194 | -0.501 | 0, 617 |
| ادبي | 122 | 3.832 | 300 | | | |

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتضح من الجدول (16) السابق، أن قيمة مستوى الدلالة (0.617) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية لأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، تعزى إلى متغير التخصص ويتبين أن هناك تقاربا في الوسط الحسابي للتخصصين العلمي والادبي.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول الذي ينص على: ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها؟

فقد اظهرت نتائج الجدول (11) ان دور المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبه 86.7%. ويرى الباحثان السبب في حصول مجال دور المعلم في تنمية الإبداع على اعلى درجه يرجع الى ان المعلمين يعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة والمدرسة والطلاب الذين تسعى الإدارة الى تنمية مستويات الإبداع لديهم وبالتالي فانهم يتحملون العبء الأكبر في تنمية الإبداع سواء على المستوى الشخصي او على مستوى الطلاب. ان هذه النتيجة تؤكد اهمية دور المعلم في تنمية القدرات الإبداعية واطلاق العنان لمواهب الطلبة وميولهم وقدراتهم الإبداعية. وهذا يتطلب من المعلم ان يكون معلم مبدعا ولتحقيق ذلك لابد ان يهيئ المعلم بيئة صفيه مناسبة للطلبة جميعهم والمبدعين منهم على وجه الخصوص.. كما اظهرت النتائج ايضا ان دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبه 75% ويرى الباحث ان السبب في ارتفاع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان ما يلقي على الإدارة المدرسية من واجبات في ايجاد فعاليات ونشاطات تنمي الإبداع في المدارس حيث تعتبر الإدارة المدرسية هي حجر الاساس للأبداع لما تقدمه وتوفره من امكانيات وارضيه خصبه لتنمية الإبداع.

وتظهر اهمية الإدارة المدرسية بالنهوض في العملية التعليمية بكامل جوانبها فهي تدرس كل ما يؤثر على الإبداع في المدارس وتسهم في ايجاد الحلول التربويه التي تساعد على زياده مستويات الإبداع. كما تهيب كاه الامور للمعلمين

؛ ليكون أكثر قدره على تنمية الإبداع من خلال التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم الفني والمهني وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث او كتب تتعلق في التربية ومواد تخصصهم حتى يستطيعون تحسين ادائهم وبالتالي تنمية الإبداع في المدارس كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئه المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين افراد اسره المدرسة على اسس سليمة مبنية على الود والمحبة وتمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تيسير دفة الإدارة نحو الإبداع بأقصى طاقته. كما اوضحت النتائج ان مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبه 70.4% ويعزو الباحث هذه النتيجة الى اهمية التعاون ما بين المجتمع المحلي المتمثل في الاهالي والمؤسسات الخاصة والمدارس فيما يتعلق في الامور التي من شأنها تنمية الإبداع فالمدرسة وحدها لا تستطيع العمل على تنمية الإبداع لدى المتعلمين والمعلمين الذين هم في الاساس افرادا في المجتمع المحلي، لذا يلعب المجتمع المحلي دور كبير في التكامل مع المؤسسات التعليمية المتمثلة بالمدرسة في تنمية الإبداع وتطويره لدى الطلاب والمعلمين.

ويتفق هذه النتيجة مع دراسة هيجان (1999) التي اشارت الى ان من معوقات الإبداع بعدم تعاون المجتمع المحلي مع المدارس في تنمية الإبداع.

*واظهرت النتائج ان دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبه 70.4%، ويعزو الباحث هذه النسبة الكبيرة الى ان الإبداع يحتاج الى بيئة خاصة من اجل تحقيقه بشكل فعال فالإمكانيات المادية المتمثلة في مرافق المدرسة من مكتبات ومختبرات وحدائق ومبان دراسية حديثه وملاعب تساعد بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس كما تساعد الامكانيات البشرية المتمثلة في الكادر التدريسي الكفاء والإدارة المدرسية المؤهلة بشكل مناسب على تنمية مستويات الإبداع في المدرسة. ويتضح من هذه النتيجة ان المناهج التعليمية تعتبر الاطار العام للتعليم الذي يتم بموجبه تأهيل الدارسين بالقيم والانماط السلوكية والمهارات والمعارف اللازمة لحياء الانسان كمواطن مبدع يمتلك شخصيه فعالة في مجتمعه بالتالي فان دور المناهج الدراسية لا يقل عن غيره في تنمية الإبداع في المدارس. ويرى الباحث ان حصول المناهج التعليمية على اقل درجه تقدير من قبل المدرسين قد يعود الى مجموعه من الاسباب منها: عدم اشراك مساهمه المديرين في وضع اعداد المناهج التعليمية، وشعورهم بصعوبة تغييرها، وعدم اطلاعهم الكافي على محتويات المناهج الفلسطينية الحديثة واهدافها نظرا لانشغالهم بالأمور الإدارية. واتضح من ان الدرجة الكلية لإجابات عينه الدراسة نحو الاسئلة المتعلقة بدور الادارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها بلغت 76.4% وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة نحو الاسئلة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على : ما المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع عند الطلبة؟
تبين ان عدم توفير بيئة مدرسية تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة يشكل عائقا كبيرا امام تنمية الإبداع، وهذا يدل على اهمية توفير بيئة مدرسية مجهزه لاحتضان الإبداع وتنميته في المدارس الفلسطينية. كما تبين ان من اهم معوقات الإبداع كثره الاعباء الإدارية والاعمال المكتبية حيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط وتنفيذ انشطه من شأنها تنمية الإبداع لدى الطلبة بسبب تراكم الاعمال الإدارية عليه، مما يقلل من هامش التخطيط لتنمية الإبداع في المدارس، كما ان اتضح ان قلة الدعم المادي الموجه للمدارس يشكل عائقا اساسيا في وجه تنمية الإبداع في المدارس قيد الدراسة، حيث تحتاج تنمية الإبداع الى امكانيات مادية لتحويلها من مجرد افكار ابداعية الى نشاطات يتم تنفيذها على ارض الواقع. وبينت نتائج الدراسة ان القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار تعتبر عائقا كبيرا امام تنمية الإبداع وهذا يؤكد اهمية منح المديرين بعض الصلاحيات فيما يتعلق باتخاذ القرار وتنفيذ الأنشطة غير المنهجية التي يرون انها تنمي الإبداع في المدارس. بالإضافة الى ضغط الدراسة، وكثافة المنهاج وقلة عدد ايام الدراسة تشكل عائقا امام التنمية الإبداع في المدارس وهنا يتضح اهمية التخطيط التربوي لاستغلال اوقات الدوام بما يخدم تنمية الإبداع في المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الاول من السؤال الثالث :-

التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور "الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها" تعزى إلى متغير الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى اختلاف طبيعة تفكير كل من الذكر والأنثى حول موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع نظراً للاختلافات في وجهات نظر الجنسين حول طبيعة هذا الدور و أهميته في تنمية الإبداع. ويعزو الباحث هذه الاختلافات في تناول كل من الذكر والأنثى لعملية الإبداع في المدارس ؛ نظراً لاختلاف طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث نظراً لاختلاف السمات الشخصية لكل من الذكر والإناث والتي تؤثر على عملية تنمية الإبداع في المدارس وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دودل (1981، dowdie) ، التي أكدت على اختلاف وجهات نظر الإناث والذكور حول دور الغدارة المدرسية في الرقي بمستويات الإبداع بالمدارس

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني من السؤال الثالث :-

والتي على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين " لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها " تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير المؤهل العملي

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية إن أي مستوى من التأهل العلمي يصل بصاحبه إلى الاقتناع بأهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاربر (Garber، 1991) ، التي أشارت إلى أن المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة ينظرون بذات الأهمية إلى الإبداع في المدارس، ويتشاركون على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بنشاطات، من شأنها تنمية الإبداع في المدارس

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الثالث من السؤال الثالث :- التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين " لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها " تعزى إلى متغير مكان العمل " .

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير مكان العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل في المحافظات الفلسطينية قيد الدراسة، بالتالي تتشابه الإمكانيات المتوفرة للمديرين في البيئات المدرسية قيد الدراسة، لأنها جميعاً تخضع لوزارة التربية والتعليم، وكما تتشابه بدرجة كبيرة مع معيقات الإبداع لدى المديرين في المحافظات الفلسطينية. وبالتالي فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة اتفقوا على أن معيقات ومحفزات الإبداع في المدارس الفلسطينية تتشابه إلى حد كبير مع الأخذ بعين الاعتبار النقص الحاد في الإمكانيات المادية التي تعاني منها جميع بيئات العمل التعليمية في الأراضي الفلسطينية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة جاربر (Garber، 1991) ودراسة ليستر (Leaster، 1993) التي أشارت إلى أن المديرين من بيئات الدراسة التي تحمل الصفات نفسها يتفقون على أهمية دور الإدارة المدرسية في تطوير مستوى الإبداع لدى المتعلمين

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الرابع من السؤال الثالث: -التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين " لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم فلسطين ومعيقاتها " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير، أكثر من ارتباطه بسنوات الخبرة، وبالتالي فإن الفترة التي يقضيها المدير في عمله لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لا بالإيجاب ولا بالسلب لأن المدير يتولى منصب الإدارة في المدرسة بعد أن يكون قضى فترة طويلة تكسبه الخبرة الكافية للإدراك أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جاربر (Garber، 1991) الذين أشاروا إلى عدم تأثير متغير الخبرة على استجابات المديرين في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الخامس من السؤال الثالث: -التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، في تقدير المديرين لدور "الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها " تعزى إلى متغير التخصص.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها تعزى لمتغير التخصص ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإبداع في المدارس يعتمد على مقومات أخرى غير تخصص المدير، مثل سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والسمات الشخصية بالإضافة إلى إمكانيات البيئة المدرسية ؛ لأن المدير مهما كان تخصصه، فإنه يستطيع تنمية الإبداع في المدارس من خلال الدورات المختلفة التي تطور لديه السمات الشخصية والمهنية، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (هيجان 1999)، والتي أشارت إلى عدم وجود أهمية لتخصص المدير في اتجاهه نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

التوصيات :

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات هي :

1. ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع لتقوم بدورها في تنمية الإبداع في المدارس على صعيد المعلمين والمتعلمين
2. ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمتعلمين
3. ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والأسر ؛ لأن تنمية الإبداع لا تقتصر فقط على المدارس، حيث يؤدي المجتمع المحلي دورا مهما في سبيل خلق بيئة مشجعة للإبداع في الأراضي الفلسطينية

4. على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل ن بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد
5. ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم
6. تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفريد في التعلم

المصادر والمراجع

1. أحمد، محمد(1999). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار، ج 2، دمشق: دار الرضا للنشر
2. آل خليفة، فاطمة حسن الربيعان، عصام سعد(2000) قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 17(1)، 29-54.
3. جلان، نور سالم محمد (2003). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة ن جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.
4. جروان، فتحي عبد الرحمن (2002).. أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الحر، خالد (2005)، الإدارة والمدير، منشورات مركز ادارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
6. الحيزان، عبد الإله إبراهيم (2005). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مطابع أضواء المنتدى
7. الخواجا، عبد الفتاح(2004) تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
8. الزبيدي، سلمان عاشور (2001) الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
9. السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
10. شقور، محمد حسن (2002). الادارة المدرسية في عصر العولمة، ط 3، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
11. الشمري، فهد عايض (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.
12. الطيب، حسن أبشر (1998). التفكير الإبداعي. دمشق: دار الرضا للنشر.
13. عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية.
14. النابه، عمر (1991). " المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك زايد.
15. هيجان، عبد الرحمن أحمد (أ-1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة، 39 1-77، (1)أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، مركز الدراسات والبحوث.
16. Amabile، Tereasam(2000). Amodel of creativity and innovation in organization research. **organizational Behavior**, 0، 123-167.

17. Ambile ،T.& Sensabaugh ،Shron ،J. (1998). **High creativity versus low creativity what make the difrence**. In S.S. cryskiewicz and D.A.Hills (Eds) ،reading in innovation. Greensboros NC : Center For Creative Leadership.
18. Dowdle Joan G.Ates: (2001) "The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principais within the strata of A Alabama " ،**Dissertation abstracts international** ،Vol 41 ،No:8 ،1981.
19. Garber Darral H. : (2005) " **Networking among principals : Astudy of Established practices and relationships** " ،Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Adminstration. (45th 'fargo ،ND ،U.S Louisiana).
20. Gautam ،kanak (2001). **Conceptuai blockbuster creative idea generation techniques for health administrators** ،Hospital topics ،74(4).ED3645 ،26- Apri11993.
21. Toremén ،Fatib (2003). Creative school and administration. Educational sciences : theory & practical ،3(1) ،248-253.