مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم – فلسطين
اسم الكاتب: د. محمود أحمد أبو سمرة، د. محمد عبد الإله الطيطي، أ. جينا أبو عمشا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8818
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم ـ فلسطين

د. محمود أحمد أبو سمرة
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس
القدس - فلسطين

د. محمد عبد الإله الطيطي
كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة
رام الله - فلسطين

أ. جينا أبو عمشا
كلية التربية - جامعة بيت لحم
بيت لحم - فلسطين

تاريخ الاستلام 13-08-2011 **تاريخ القبول 07-02-2012**

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم/ فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (2266) معلمًا ومعلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (550) فردًا. واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (53) فقرة موزعة على مجالي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، في حين كانت تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.04)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة فروقًا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة. ولم تظهر النتائج فروقًا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بمجموعة من التوصيات.

مقدمة:

تتأثر المؤسسات التعليميّة، كنظام مفتوح، بالبيئة المحيطة بها، التي تمتاز بالديناميكية والتغير في شتى قواها، وبذلك عليها أن تعيش هذه الديناميكيّة، لأنه الحل الذي يضمن لها الاستمرارية في ظل التحديات المختلفة التي تستلزم منها أن تضع كل إمكانياتها وجهودها في سبيل رفع مستوى أدائها. من هنا تأتي حاجتها بشكل خاص إلى الإبداع، فهذه المؤسسات هي صانعة الأجيال. وبما أن الدور الرئيس فيها يعود إلى إدارتها، فإن على هذه الإدارة أن تكون إدارة مُبدعة في إدارتها للمؤسسة التعليمية، حتى تتمكن من مسايرة التغير، والارتقاء بهذه المؤسسة نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

ويعد الإبداع من مظاهر التجديد في العمل التربوي الهادف إلى إيجاد العناصر القادرة على قيادة الناس لتحقيق أعلى معدلات النمو الممكنة (طافش، 2004)، لذا فإن الأمم لا تتقدم بالعدد الكبير من المتعلمين فيها فحسب، بل وبنوعية المتعلمين وبالمتفوقين والموهوبين الذين تستغل الأمة كل طاقاتهم التي تتميز بالإبداع، وما تستطيعه قدراتهم واستعداداتهم الفذَة، وعلى هذه الفئة يتوقف تقدم المجتمع الإنساني ورقيه وتقدمه (الفرحان وآخرون، 1999).

وبناء على ذلك نستطيع القول بأن المدارس التي لا تتقدم تتقادم، فالمتوقع من مدير المدرسة أن يكون مُبدعًا، صاحب أفكار جديدة مُصممًا لتغيير خططه، يبحث عن فرص جديدة وعن مشكلات متوقعة، وهذا هو ما يجعله ينشط ويبادئ (القرعان وحراحشة، 2004).

وهناك عوامل متعددة تعوّق الإبداع ولا تسمح للقدرات الإبداعية أن تنمو بالشكل الذي يريده الفرد، أو يريده المجتمع أو يحتاجه منها، هذه العوامل بعضها داخلي يتعلق بالشخص ذاتـه، وبعضها خارجي يتعلق بالواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد وما يفرضـه من ضغوط مقصودة أو غير مقصودة لإعاقـة انتشار التفكير الإبداعي (إبراهيم، 2002).

ويرى الباحثون أنه ما دام الإبداع بهذه الأهمية، والإبداع الإداري، من إداريي المؤسسات والقائمين عليها، بهذه الأهمية أيضًا، كان لا بد من البحث عن المبدعين ورعايتهم، والبحث عن السمات التي تحقق الإبداع، والتعرف إلى الممارسات التي ترتبط بالإبداع أيضًا. كما يفترض أن يكون الإبداع الإداري من مقومات عمل المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس كما يراه المعلمون.

مشكلة الدراسة

لا يختلف اثنان حول أهمية الإبداع الإداري وضروريته في حياة الفراد والمؤسسات والمجتمعات، فهو الذي يقود إلى الرقي والتطور، والحاجة إليه أكثر إلحاحًا في الميدان التربوي، فقد لاحظ الباحثون من خلال خبرتهم التربوية، وتعاملهم مع فئة المديرين أن هنالك من المديرين من يتميّز بأفكار فعالة في العملية التعليمية ويسعى إلى إنجاحها، وتجدهم يشجعون التغيير والتحسين بهدف الوصول إلى الأفضل دائمًا، مما يعني وجود مديرين ومعلمين أكْفَاء قادرين على المبادرة وطرح أفكارهم بحرّية، ولديهم القدرة على طرح الحلول الإبداعية لمعظم المشكلات المستجدة، بالمقابل

لاحظ الباحثون وجود مديرين يحبون الروتين اليومي في العمل المدرسي، ويحافظون على حرفية الأنظمة والقوانين السائدة في المدرسة، دون محاولة للتغيير والتجديد، ويتمسكون بالصلاحيات المفوّضة لهم بشكل يومي دون محاولة تفويضها للأعضاء، ويصدرون قراراتهم دون نقاش أو أخذ آراء أو تبادل أفكار. مما يعني وجود فئتين من الإداريين، فئة تعيش الواقع وتتمسك به دون رغبة منها في التجديد والتغيير نحو الأفضل، وفئة ترنو إلى المستقبل المشرق، المستقبل الذي يحمل معه التميز والإبداع. فكان لا بد من التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مدارس السلطة الفلسطينية، والتعرف إلى المبدعين، سماتهم وممارستهم، ومعيقات عملهم الإبداعي، كون الشعب الفلسطيني بأمس الحاجة إلى الإبداع، وخاصة في الميدان التربوي، ومن هذا المنطلق برزت مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، جهة الإشراف على المدرسة؟

السؤال الثالث: ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم والمعوقات التي تقف في طريقه من وجهة نظر المعلمين، فضلًا عن الفروق (إن وُجدت) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وفقًا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، جهة الإشراف على المدرسة).

أهمية الدراسة

بحسب رأي الباحثيين، تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- موضوع الدراسة، موضوع الإبداع الإداري، وهو من المواضيع المهمة في الميدان الإداري عامة، والإداري التربوي خاصة.
- رفد وزارة التربية والتعليم بنتائج ميدانية حول الإبداع الإداري في مدارسها، للعمل على تنمية السمات الإبداعية التي يفتقر إليها المديرون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة لهم.
- كما تنبع أهمية الدراسة كونها تتعلق بفئة مهمة من الإداريين، ألا وهم مديري المدارس، هذه الفئة هي التي تتعامل مع معلمين يصنعون أجيال المستقبل، ويصقلون فيهم مواطن الإبداع ويعدونهم

لبناء مستقبل الأمة، فكان لا بد من الاهتمام بهذه الفئة من الإداريين اهتمامًا خاصًا.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإبداع والإبداع الإداري

أصبح الإبداع موضوعًا للبحث منذ الخمسينات، إبان ظهور الحرب الباردة بين المعسكر الشرقي والغربي ومع بداية سباق الفضاء، إلا أن الإبداع كمفهوم وإنتاج معروف منذ القدم، وتطور مع تطور وتقدم الإنسان، لذا كثرت التعاريف والنظريات حول الموضوع واستخدمت مصطلحات كثيرة مرادفة لمفهوم الإبداع مثل: الاكتشاف، الاختراع، الابتكار، الأصالة، الإلهام، ... وغيرها.

ولا توجد نظرية متكاملة للإبداع، مع أن الآراء كثيرة ومختلفة أحيانًا، ومع عدم وجود نظرية سيكولوجية موحدة، إلا أن الذين كتبوا في الإبداع كثيرون، وجاءت كتاباتهم وأبحاثهم موزعة حول أساسيات مهمة في موضوع الإبداع مثل: مفهوم الإبداع، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي، الإنسان المُبدع، تنمية الإبداع وتعليم التفكير، والتفكير الإبداعي، ومعيقات الإبداع، وعلاقة الإبداع بالذكاء، وقياس الإبداع. (السرور، 1998 ، 205).

ففي قاموس ويبستر (Webster's Dictionary, 2006) وردت كلمة الإبداع بمعنى القدرة على الخلق أو الإيجاد. ويرى تورنس (, 1999 (Torrance أن الإبداع يعني التوصل إلى حلول جديدة، وعلاقات أصيلة، بالاعتماد على معطيات مُحددة، ذلك بعد أن يتحسس الفرد مشكلة ما، أو نقصًا في المعلومات أو الفكرة. وأن عمليّة الإبداع تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤء بتبعيات ونتائج هذه الإمكانيات، واختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحل الأفضل.

ويعرّف الصرن (2001، ص 28) الإبداع بأنه" أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية".

ويُعرّف الفضلي (2003، ص334) الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. بينما يرى القحطاني (2002، ص338) أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبداعية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. ويعرف أبو فارس (1990، ص 22) الأداء الإداري المُبدع بأنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل، ومن هنا يتضح بأن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقًا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة".

أهمية الإبداع الإداري

الفروق الفردية أمر بدهي في كل زمان ومكان، فالقدرات العقلية تتفاوت بين أبناء البشر، لا بل بين أبناء الأم الواحدة والأب الواحد، فكان العباقرة وكان البلهاء، وكان ذوي التفكير المتوسط، بين هؤلاء وهؤلاء، فهذا خلق الله وهذا شأنه في الكون. وعلى الإنسان أن يستخدم عقله وتفكيره ولا يعطله مهما كانت قدراته العقلية، فلكل من الإنجاز في هذه الدنيا نصيب.

والمبدعون هم أمل الأمم في الوصول إلى حلول لمشكلاتها، ومنها التربوية، فكانت النظريات والقوانين العلميّة، وكانت الاختراعات التكنولوجيّة، وكانت الحلول لمشكلات الحرب والسلم، وتراكمت المعرفة العلمية على مر السنين، وسيظل الباب مفتوحًا لمثل هذا حتى تقوم الساعة (عامر، 2005).

والإدارة ليست بعيدة عن هذا، فهي علم وفن، بحاجة إلى نظريات علميّة تقود إلى تحسين العمل الإداري باستمرار، والارتقاء بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والروح المعنوية المرتفعة في المؤسسة، لما لذلك من أثر واضع في تحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة، سواء أكانت صناعية تجارية، أم تربوية تعليميّة.

وحسب ما يراه الباحثون فإن الإبداع الإداري هو من يقود إلى هذا كله، ففي ظل إدارة رسمية تأتي بقرار من أعلى، دونما التحقق من توفر معايير الإبداع لديها، فإن أي من عناصر الإدارة الناجحة لن يتحقق، بخلاف إدارة تم تعيينها وفق أسس ومعايير راعت معايير الإبداع وشروطه، فهذه هي التي تسعى جاهدة للارتقاء بالمؤسسة وفق الإمكانات والظروف، وتنفذها إن هي تعثرت.

ومن هنا جاءت أهمية الإبداع الإداري وضرورته في المؤسسات والتنظيمات، وهو في المؤسسات التربوية أكثر إلحاحًا وأشد ضرورة، لما للمؤسسات التربوية من أهمية على المستوى المجتمعي والوطني والقومي.

وقد اهتمت الأمم بالمُبدعين منذ القدم، حيث كانت الأمم تظهر إعجابها وتقديرها للأعمال التي يقوم بها بعض الأفراد والتي قد تستعصي على الكثيرين. وكان يجيء تقدير الأمم لهؤلاء المُبدعين لما في أفعالهم من أهمية في تقدّم هذه الأمم، وباعتبار الإبداع أداة أساسية لمساعدة الإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية والعالمية، سواء في أيام السلم أو الحرب (الهويدي، 2007).

عناصر الإبداع الإداري

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وعلى العكس من تعريف الإبداع الذي تباينت حوله آراء الباحثين بشكل كبير، فإن ذلك الاختلاف لم ينعكس على عناصر الإبداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أشار كل من الشمري (2001)، وتوفيق (1997)، حمود (2002) إلى مجموعة من العناصر للإبداع الإداري منها:

أ - الإحساس بالمشكلة: ويعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديدًا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها. وأهم ما في الأمر هنا هو رؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه

في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة .

ب ـ وفرة الأفكار: يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المُبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج ـ المرونة : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المُبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمُبدع لا يحاول حَبس نفسه بشكل أو نهج مُعيّن، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطيّة، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعًا من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في إنجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشـاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل.

د- الأصالة: ونعني بها أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شئ جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المُبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده. وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد.

هـ- مواصلة الاتجاه : وتتمثل في قدرة الفرد المُبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

و ـ القدرة على التحليل : فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة، كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله. فالمُبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.

ي- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

الإدارة المدرسية والإبداع الإداري

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة هو حجر الزاوية في مدرسته ومن خلال تعاونه مع العاملين في المدرسة، وجهاز التربية والتعليم، تتحدد ملامح الإدارة

المدرسية في مدرسته. وتتفاوت الإدارات المدرسية في نمطها، وإدارتها، وعلاقتها مع المجتمع المحلي، وفهمها لطبيعة العملية التعليمية التعلمية، هذا التفاوت الذي يؤثر في الناتج التعليمي في نهاية المطاف. ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد إدارة لتسيير أمور المدرسة، والمحافظة على ما هو قائم داخل جدرانها، بل هي فعلًا إدارة نابضة بالحياة، إدارة تبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في الميدان التربوي، رغبة منها في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

وإذا كان الأمر كذلك فهذا يعني بالضرورة أن تكون الإدارة المدرسيّة إدارة مُبدعة، أو تبحث عن جوانب الإبداع دائمًا، فلا يتصور أن نرتقي بالعملية التعليمية التعلمية في ظل إدارة مدرسيّة لا تنظر إلى المستقبل بمقدار ما تتمسك بالماضي لتسير على خطاه، وترفض التغيير في كل شيء، وتحارب الأفكار الجديدة دون النظر في صحتها، وتتمترس خلف حرفية الأنظمة والقوانين خوفًا من المجهول!

وعليه يمكن القول إن الإبداع الإداري لا بد أن يكون من متطلبات العمل للإدارة المدرسية، ومن المعايير الأساسية لاختيار مدير المدرسة، ليتمكن من طرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي قد تظهر في يوم من الأيام، وهي كثيرة في البيئة المدرسية، سواء المتعلق منها بالتحصيل، أو الانضباط، أو بناء شخصية الطالب بشكل عام.

فكان لا بد أن يمتلك مدير المدرسة من السمات، وأن يقوم بممارسات إدارية تكون من مؤشرات الإبداع الإداري، وأن يُلاحظ مرؤوسوه ورؤساؤه هذه السمات وهذه الممارسات أثناء عمله الإداري، وأن تتجلى هذه الممارسات عندما يتطلب الأمر اقتراحات وأفكار إبداعية، لمواقف تستعصي على غالبية زملائه في المدرسة. ومن المؤشرات الدالة على الإبداع الإداري: قوة الشخصية والطلاقة اللفظية، بالإضافة إلى القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية، ومن تلك القدرات: الذكاء وما يشمله من قدرة مُتقدّمة على التصور واستشراف الأمور وعلى الفهم العميق والتحليل الشامل، وسرعة البديهة. أما المبادأة والإبداع فتتعلق بميل واستعداد داخلي يدفع المدير إلى القيام بالعمل وإنجازه قبل غيره، وإلى تقديم المقترحات والأفكار، وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمات المختلفة، وإلى المثابرة والأخذ بالعزيمة (عابدين، 2001).

وبحسب الدراسة التي قام بها العريفي (2006) فقد حدد مجالات واقع الإبداع في المؤسسة في: البيئة، الطلبة، الأساتذة، نوعية الأفكار، المواد التعليمية، العلاقات بين الأساتذة والطلبة. أمّا السميري (2003) فقد تناول مجالات: الدوافع، التغيير، العمل الجماعي، توفر المعلومات، أهداف المنظمات العامة، الموظفون، الحوافز، الإدارة. وفي دراسة اللخاوي (2008) وردت مجالات واقع الإبداع كالتالي: التخطيط للتدريس، تنفيذ الدرس، المنهاج، إدارة الصف، التقويم.

ويرى الباحثون من خلال ما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال معرفة عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة

المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للمُبدعين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ إن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

معوقات الإبداع الإداري

أ- المعوقات الشخصية

أشار جروان (2004) إلى بعض المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى الفرد ومنها: الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع، الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح واستعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك، نقص الوعي بحيثيات الوضع الراهن، والتفكير النمطي الذي لا يخرج عن المألوف، وأيضًا الخوف من المخاطرة، كما ذكر علي (2001، ص 73) : "حيث إن أغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة".

ب- المعوقات التنظيمية

أشار جروان (2004) إلى المعوقات التنظيمية التي تتضمن: عدم وضوح أهداف المنظمة، المركزية والتسلط، الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، نقص القيادات الفعّالة المؤهلة، غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، الافتقار إلى العمل الجماعي.

ج ـ المعوقات الاجتماعية

وتتضمن كما ذكرها المغربي (1995): العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وأيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

د ـ المعوقات البيئية

يشير إليها السرور على أنها من مثل: الضجيج ، عدم توفر المكان المناسب ، اكتظاظ المكان ، عدم تأييد الزملاء ، عدم توفر الدعم المادي.

وقد أشار العريفي (2006) إلى بعض معوقات الإبداع الإداري مثل: القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل. أمّا همشري (1994) فقد أشار إلى: التغيير، الحوافز المادية والمعنوية، تكاليف العملية الإبداعية، معايير قياس الإبداع، القوانين والأنظمة، كمعوقات من معوقات العمل الإداري.

وتناولت العديد من الدراسات موضوع الإبداع الإداري في المؤسسات عامة والخاصة: واقعه ومقوماته، وتنميته، والممارسات الإبداعية، ودور الإدارات المدرسية في رعاية الإبداع، ومعوقاته، ومن هذه الدراسات:

دراسة العدواني (2002) التي حاولت التعرف إلى مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من

مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لديهم. شملت عينة الدراسة (100) مديرًا ومديرة من كافة محافظات الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث مقياس ما مستوى إبداعيتك؟ (How creative are you)، وهو من إعداد مركز برنستون للبحث والإبداع الذي قامت بترجمته وتطويره السرور (1995) . وقد توصل الباحث إلى أن (25%) من أفراد عينة الدراسة هم في فئة غير مبدع، و(18%) من عينة الدراسة من فئة دون المعدل، بينما وجد أن (57%) من عينة الدراسة وهي الغالبية العظمى في فئة عند المعدل. وقام الحرمي (2003) بدراسة هدفت الوقوف على مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل بها، وكذلك التعرف إلى درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. وتألفت عينة الدراسة الميدانية من (609) فردًا، منهم: (85) مدير مدرسة، و(115) مساعد مدير مدرسة و(409) معلم أول، وذلك في تسع محافظات ومناطق تعليمية بالسلطنة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة.
- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، حيث حصل بعدا المعوقات البيئية، والمعوقات التنظيمية على تقدير مرتفع، بينما جاء بعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط. أمّا دراسة بلواني (2008) فقد هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، 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). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرًا بنسبة 86.7%، ومجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة 75%، ومجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان بنسبة 70.4%، ومجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان بنسبة 70.4%. أما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع فكان متوسطا بنسبة 68.1%. وهدفت دراسة اللخاوي (2008) التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره، كما هدفت للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإبداع الجماعي لدى معلميهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2007/ 2008) وعددهم (2742) معلمًا ومعلمةً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: بلغ متوسط

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط للتدريس (65.66%)، تنفيذ الدروس (69.01%)، المنهاج (65.97%)، إدارة الصف (70.03%)، التقويم (68.4%) ، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (67.81%). وأجرى الحويلة (2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديرًا ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلما. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (23) فقرة.

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي كبيرة من وجهة نظر المديرين، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

ومن الدراسات الأجنبية في هذا المجال:

حاولت دراسة شكموك (Schmook, 1996) تحديد مفاهيم مدراء المدارس للممارسات القيادية والملامح الإبداعية للمديرين. وطبقت الدراسة على مجموعة شملت (20) فردًا من مديري المدارس و(172) من المدرسين في مدارس مختارة من (17) منطقة تعليمية بفلوريدا - الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالمدارس المستهدفة وتقييم الممارسات القيادية، وتقييم مفاهيم المديرين والمدرسين لإبداع المدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المستهدفة أوضحوا خمسة من الممارسات القيادية المتعلقة بإبداع المدير، تمثلت في: مواجهة العملية، واستيحاء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي. كما أن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية للمديرين الثمانية المتمثلة في: حب العمل، والاستقلالية، والأصالة ، والمرونة، والمصالح العريضة، وتحديد الهدف، والذكاء والإبداع، والدافعية. وفي دراسة واسرشتاين وكلاين (Wasserstein and Klein, 2000) وهدفت الكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس تحقيقًا لمبدأ الإبداع المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرًا، واستخدم المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات فردية مع المديرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من مظاهر إبداع المديرين الاهتمام بالقضايا والمواضيع المرتبطة بالكادر التعليمي وأن المديرين يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحقيق ثقافة الإبداع داخل المؤسسة. وهدفت دراسة ترويمان (Toremen, 2003) التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها مديرو المدارس لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، 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، وتوفير الإمكانات المادية اللازمة للإبداع. ومن الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل. وأجرى (Salih, 2006) دراسة في الأردن وهدفت فحص واقع ممارسات القيادة وسمات الإبداع لمديري المدارس الإسلامية في الأردن، شارك في الدراسة (70) مديرًا و(889) معلمًا من المدارس الإسلامية في الأردن، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس الإسلامية صنفوا أنفسهم أعلى من معلميهم على جميع مستويات ممارسات القيادة وسمات الإبداع. كما أن المعلمات الإناث أيّدن ممارسات القيادة لصالح مديرهن أكثر من المعلمين الذكور. وكشفت نتيجة الدراسة أيضًا أن العمر هو عامل في تحديد الفائدة حيث إن المديرين صغيري السن ميزوا أنفسهم بتمتعهم بمجموعة واسعة من الفوائد مقارنة بالمديرين الأكبر سنًا.

محددات الدراسة

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009-2010.
الحدود البشرية: معلمو مدارس محافظة بيت لحم الحكومية والوكالة والخاصة.
الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم ـ فلسطين.
الحدود المفاهيميّة: تتحدد هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم التي تم تعريفها من خلالها.

منهج الدراسة

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث يُلائم طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة بيت لحم (الحكومية والخاصة والوكالة)، للعام الدراسي 2012/2009 والبالغ عددهم (2266) معلمًا ومعلمة، يعملون في (166) مدرسة، حسب إحصائيات مكتب التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة على المدرسة.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

المتغير	مستويات المتغير	العدد

جهة الإشراف على المدرسة	وكالة	137
	حكومة	1538
	خاصة	591
الجنس	ذكر	847
	أنثى	1419

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (550) معلمًا ومعلمة، يعملون في (23) مدرسة: (6) مدارس خاصة، ومدرستين وكالة، و(15) مدرسة حكومية، تم اختيارها بشكل عنقودي، حيث مثلت المدرسة وحدة (عنقود) العينة، هذا بعد أن تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة . وتم توزيع الاستبانات على جميع المعلمين في المدارس التي شكلت عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (451) استبانة، وتمثل ما نسبته (19.9%) من مجتمع الدراسة. ويوضح جدول (2) خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			7
ذكر	161	36.3	
أنثى	283	63.7	
سنوات الخبرة			-
أقل من 10 سنوات	207	45.9	
من 10-20 سنوات	156	34.6	
أكثر من 20 سنة	88	19.5	
المؤهل العلمي			2
دبلوم	62	13.8	
بكالوريوس فقط	318	70.8	
أعلى من بكالوريوس	69	15.4	
جهة الإشراف على المدرسة			1
وكالة	35	7.8	
حكومة	286	63.6	
خاصة	129	28.7	

أداة الدراسة

استخدم الباحثون في دراستهم أداة الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة، حيث قامت بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الاستبانة: كدراسة العريفي (2006)، ودراسة الحويلة (2009). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مجالين، المجال الأول: ويشمل الممارسات والسمات، والمجال الثاني: المعوقات.

صدق الأداة

قام الباحثون بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، من أعضاء هيئات التدريس في كل من جامعة القدس، وجامعة بيت لحم، ومكتب التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، وعددهم (22) محكمًا، وذلك من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة، ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يرونه مناسبًا، لتصبح الأداة بدرجة من الصدق مقبولة تربويًا. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المشار إليها من المحكمين، والتي أجمع عليها أكثر من 70% منهم، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من قسمين:

القسم الأول: بيانات عامة عن المستجيب، وتشمل: الجنس، سنوات الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، وجهّة الإشراف على المدرسة.

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها ويشمل:

- المجال الأول: ويتناول واقع الإبداع الإداري، ويشمل: الممارسات، والسمات، ومجموع فقراته هذا الجانب (33) فقرة.
- المجال الثاني: معوقات الإبداع الإداري، وتكوّن من (20) فقرة. وبهذا حوت الاستبانة في صورتها النهائية (53) فقرة.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي، بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cron-bach Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات لواقع الإبداع الإداري (0.97)، وبلغت قيمة الثبات لمعوقات الإبداع الإداري (0.94) وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات، كما في الجدول رقم (3).

جدول (3): معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
واقع الإبداع الإداري:		
الممارسات	22	0.96
السمات	11	0.94

الدرجة الكلية	33	0.97
معوقات الإبداع الإداري	20	0.94

المعالجة الإحصائية

لحساب تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، قام الباحثون باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical (SPSS Package for Social Science)، وقد تم اعتماد المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته من خلال قيم المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (3- انحراف معياري واحد).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصورًا بين (± 3 انحرف معياري واحد).

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3+ انحراف معياري واحد).

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج سؤال الدراسة الأول

ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استُخرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين لمجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم

المجال		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
واقع الإبداع الإداري	الممارسات	3.94	0.66	مرتفعة
	السمات	4.06	0.70	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.64	مرتفعة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري من خلال (السمات والممارسات)، والمبين في الجدول رقم (4) يتضح أن تقديرات المعلمين لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كانت بدرجة مرتفعة، على الدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، مع انحراف معياري

(0.64) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما يتبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لجانب السمات كان أعلى من تقديراتهم لجانب الممارسات. أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري من خلال فقرات (الممارسات والسمات) فيوضحها الجدولان: (5)، (6).

* الممارسات، ويوضح المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات الممارسات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة	4.14	0.92	مرتفعة
4	يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل	4.14	0.84	مرتفعة
21	يحرص على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من المعلمين	4.08	0.93	مرتفعة
11	يوظف المدير وقته في المدرسة للعملية التعليمية	4.07	0.88	مرتفعة
8	يشجع مدير المدرسة طرح الأفكار الإبداعية	4.04	0.86	مرتفعة
15	يحرص على أن يكون الاتصال والتواصل في المدرسة فعّالًا	4.03	0.82	مرتفعة
12	ينسب نجاحات المدرسة لهيئتها التدريسية	4.02	0.87	مرتفعة
1	يحرص مدير المدرسة على غرس ثقافة الإبداع في المدرسة	3.99	0.84	مرتفعة
16	يعمل على تنمية المعلمين مهنيا	3.98	0.86	مرتفعة
20	يشجع مدير المدرسة التنافس الشريف في المدرسة	3.98	0.90	مرتفعة
10	يطوع الأنظمة والقوانين لخدمة العملية التعليمية-التعلمية	3.98	0.85	مرتفعة
22	يقيم العاملين في المدرسة وفق معايير تربوية	3.93	0.87	مرتفعة
19	يحرص على معالجة المشكلات دون تسويف	3.93	0.90	مرتفعة
18	يوفر للعاملين في المدرسة ما يلزمهم من معلومات في وقتها	3.89	0.84	مرتفعة
13	يطلع على النظريات التربوية الحديثة للاستفادة منها	3.89	0.83	مرتفعة
17	يثق المدير بالعاملين في المدرسة	3.88	0.96	مرتفعة
6	يحرص على تحديد المشكلات بصورة دقيقة قبل وضع الحلول	3.87	0.85	مرتفعة
14	يفوّض الصلاحيات وفق معايير تربوية	3.85	0.82	مرتفعة

3	يعمل المدير على وضع خطط لتنمية الإبداع في المدرسة	3.82	0.88	مرتفعة
2	يبدأ مدير المدرسة بنفسه في تطبيق ثقافة الإبداع	3.82	0.89	مرتفعة
9	يحرص على اكتشاف المبدعين بهدف تحفيزهم	3.80	0.93	مرتفعة
5	يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل	3.78	0.97	مرتفعة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وفقًا لفقرات الممارسات، والمبينة في الجدول رقم (5) يتضح أن: جميع فقرات الممارسات، البالغة اثنتان وعشرون فقرة، كانت بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (7) "يتعامل مع الأزمات المدرسية بمسؤولية تامة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4.14)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، والفقرة رقم (4) "يشجع مدير المدرسة التجديد في الأساليب والوسائل"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (4.14)، وانحراف معياري (0.84)، أما الفقرة رقم (5) "يرفض مدير المدرسة الروتين في العمل" بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الاستبانة، ومتوسطها الحسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

* السمات، ويوضح المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال الجدول(6).

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كما توضحها فقرات السمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	الطلاقة اللفظية	4.32	0.80	مرتفعة
26	الدافعية للعمل	4.29	0.78	مرتفعة
27	القدرة على الملاحظة الدقيقة	4.19	0.88	مرتفعة
25	الطموح لمعرفة الجديد في مجال العمل	4.15	0.82	مرتفعة
28	الإحساس بالمشكلات	4.06	0.91	مرتفعة
24	غزارة الأفكار الإبداعية	4.04	0.89	مرتفعة
31	القدرة على الحوار	4.02	0.91	مرتفعة
32	القدرة على تحليل المواقف	3.98	0.87	مرتفعة
29	الترفع عن السلبية	3.95	0.95	مرتفعة
33	يتمتع بمهارة الإصغاء	3.92	0.98	مرتفعة
30	القدرة على التنبؤ	3.80	0.87	مرتفعة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الإبداع الإداري وفقًا لفقرات السمات، والمبينة في الجدول، يتضح أن:
1- جميع الفقرات، الإحدى عشرة، كانت بدرجة مرتفعة.
2- جاءت الفقرة رقم (23) " الطلاقة اللفظية " بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.32)، وانحراف معياري مقداره (0.80)، والفقرة رقم (26) " الدافعية للعمل "، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (4.29)، وانحراف معياري (0.78).
3- أما الفقرة رقم (30) " القدرة على التنبؤ " بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الاستبانة، ومتوسطها الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة أيضًا.

بما أن واقع الإبداع الإداري جاء مرتفعًا، فإن هذا قد يعزى للتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة التي يشهدها العالم، فقد أصبح هناك حاجة للأفراد في المجتمعات لمواكبة هذا التطور والتقدم، لذا فإن مديري المدارس أصبحوا يحاولون معايشة هذه التطورات التي تنعكس بدورها على أبناء المجتمع من خلال تبنيهم لأساليب علمية جديدة وطرق فعّالة مساعدة في عمليّة التعلم، كما أنه عند تعيين المدراء الجدد في المدارس يحاول أغلبهم أن يُثبت جدارته وفعاليته في المدرسة من خلال محاولته إظهار أي جديد خارج عن المألوف في نطاق المدرسة بحيث يساهم في إنجاحها بشكل فعّال. كما أن العديد من المديرين هم من المدارس الخاصة، وتحرص هذه المدارس على اختيار المديرين من المتميزين بهدف الارتقاء بهذه المدارس، وبالتالي استقطاب الطلبة لهذه المدارس. كذلك يمكن أن يعزى السبب إلى الدورات التدريبية التي تحرص الوزارة على عقدها للمديرين باستمرار، وهذا ما يلحظه المعلمون في مديريهم، فجاءت تقديراتهم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين مرتفعة.

وقد جاءت فقرة الطلاقة اللفظية بالمرتبة الأولى من بين فقرات السمات، وبمتوسط حسابي (4.32) وقد يعزى السبب في ذلك كون اختيار المديرين يتم بعد مقابلات شخصية يتم خلالها المحاورة والمناقشة، والاستماع إلى المدير كيف يحاور، ومن ثم يتم اختيار الأنسب، وهذا جزء من معايير التعيين لوظيفة المدير، بمعنى أن المقابلة تكشف عن هذا الجانب المهم من جوانب السمات لدى المتقدمين للوظيفة. وقد يعزى السبب أيضًا لكون مديري المدارس هم بالأصل من المعلمين الذين مضى على تعيينهم فترة زمنية قد تزيد عن خمس سنوات، واكتسب مهارة الإلقاء والمحاضرة خلال التدريس لفترة زمنية ليست بالقليلة.

هذا بالإضافة إلى التنافس الذي يجري بين المدارس في محافظة بيت لحم، وخاصة بين المدارس الخاصة، حيث تحرص هذه المدارس (الخاصة) على اختيار مديرين متميزين من خلال وضعها لمواصفات معينة بهدف الارتقاء بهذه المدارس، وبالتالي استقطاب الطلبة لها، كما تُجري معارض علمية كل عام وتسعى لأن تجذب انتباه الأهالي والمدارس الأخرى لكي تكون هي الأفضل سواء في التدريس أو في نتائج أعمالها، فهذا التنافس يحرّك دوافع الإبداع في كل مدرسة محاولةً منها في التميّز وإظهار نفسها أمام المدارس الأخرى بتفوقها العلمي والفني. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (الحرمي، 2003) من حيث واقع الإبداع الإداري والذي جاء بدرجة مرتفعة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، وجهة الإشراف على المدرسة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائيًا من خلال فحص دلالة هذه الفروق باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الثاني، كالتالي:

أ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس؟

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تبعًا لمتغير الجنس دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدم اختبار ت (t-test)، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	ذكر	161	4.10	0.58	442	3.625	0.000
	أنثى	283	3.87	0.67			
واقع الإبداع الإداري: السمات	ذكر	161	4.23	0.63	442	3.541	0.000
	أنثى	283	3.99	0.70			
الدرجة الكلية	ذكر	161	4.14	0.57	442	3.765	0.000
	أنثى	283	3.91	0.65			

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت الفروق في واقع الإبداع الإداري لصالح الذكور، حيث كان مستوى الإبداع الإداري لديهم أعلى، كما جاء في تقديرات المعلمين.

وقد يعزى ذلك لكون مجتمعنا مجتمعًا شرقيًا، للذكور شخصيتهم المستقلة، ويمتازون بشكل عام بجرأة أكبر في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الإناث، وامتلاكهم لروح المغامرة، وعدم الخوف من عواقب نتائج الفشل، التي يمكن أن تحصل نتيجة للتفكير فيه بشكل غير تقليدي. وبالتالي جاء تقدير المعلمين لمديريهم الذكور أعلى من تقديرات الإناث. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحرمي،

2003)، و(اللخاوي ، 2008) التي أكدّت وجود فروق لمتغير الجنس على واقع الإبداع الإداري، وتختلف مع دراسة (العدواني، 2002) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على واقع الإبداع الإداري.

ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تبعًا لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	2.329	2	1.165	2.670	0.070
	داخل المجموعات	195.422	448	0.436		
	المجموع	197.751	450	-		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	1.792	2	0.896	1.822	0.163
	داخل المجموعات	220.258	448	0.492		
	المجموع	222.050	450	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.968	2	0.984	2.364	0.095
	داخل المجموعات	186.486	448	0.416		
	المجموع	188.454	450	-		

يتضح من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

وقد يُعزى ذلك لكون الإبداع الإداري له سماته لدى المبدعين، ويكون مكونًا من مكونات شخصيتهم الذاتية، وبالتالي قد يدرك المعلم ذو الخبرة القليلة أو المرتفعة هذا الصفات ويلحظها من خلال

ممارسات المدير الإدارية وتعرضه لمشكلات يقوم بالتعامل معها بكيفية قد يظهر فيها الإبداع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العدواني، 2002) و(اللخاوي، 2008) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على واقع الإبداع الإداري.

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تبعًا لمتغير المؤهل العلمي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	1.318	2	0.659	1.498	0.225
	داخل المجموعات	196.156	446	0.440		
	المجموع	197.474	448	-		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	0.200	2	0.100	0.201	0.818
	داخل المجموعات	221.610	446	0.497		
	المجموع	221.811	448	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.607	2	0.303	0.722	0.487
	داخل المجموعات	187.587	446	0.421		
	المجموع	188.194	448	-		

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن ملاحظة الإبداع لدى المديرين من قبل المعلمين قد لا يتطلب الحصول على شهادة علمية عالية مثل الماجستير والدكتوراه، حيث إن الإبداع يرتبط بما يمتلكه مديري المدارس من طاقات وإمكانيات إبداعية كامنة تظهر من خلال الممارسة اليومية لوظائفهم. كما أن المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير أو دبلوم عالي) قد يضيف معلومات علمية في مجال التخصص، ولكن ليس بالضرورة أن يضيف خبرات تربوية أو إدارية لدى المعلمين تساعدهم على تقييم الأداء الإداري للمديرين بشكل مختلف. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العدواني، 2002) و(اللخاوي، 2008)، التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي على واقع الإبداع الإداري.

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة؟

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تبعًا لمتغير جهة الاشراف على المدرسة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	بين المجموعات	5.128	2	2.564	5.954	0.003
	داخل المجموعات	192.518	447	0.431		
	المجموع	197.646	449	-		
واقع الإبداع الإداري: السمات	بين المجموعات	5.224	2	2.612	5.388	0.005
	داخل المجموعات	216.675	447	0.485		
	المجموع	221.899	449	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.079	2	2.540	6.195	0.002
	داخل المجموعات	183.256	447	0.410		
	المجموع	188.336	449	-		

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) :نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة.

المجال	المقارنات	وكالة	حكومة	خاصة
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	وكالة		0.16571-	0.06782-
	حكومة			0.23353-*
	خاصة			
واقع الإبداع الإداري: السمات	وكالة		0.25941-	0.04683-
	حكومة			0.21258-*
	خاصة			
الدرجة الكلية	وكالة		0.19694-	0.02961-
	حكومة			0.22655-*
	خاصة			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (11) أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة جاءت بين المدارس التي جهة الإشراف عليها حكومة وبين المدارس التي جهة الإشراف عليها خاصة. وبملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة لواقع الإبداع الإداري تبعًا لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، جدول رقم (12)، يتبين أن المتوسطات الحسابية للمدارس الخاصة أعلى من المتوسطات الحسابية للمدارس الحكومية، وبالتالي تكون الفروق لصالح المدارس الخاصة.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

المجال	جهة الإشراف على المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الإبداع الإداري: الممارسات	وكالة	35	4.03	0.54
	حكومة	286	3.86	0.69
	خاصة	129	4.10	0.58
واقع الإبداع الإداري: السمات	وكالة	35	4.24	0.60
	حكومة	286	3.98	0.74
	خاصة	129	4.19	0.59
الدرجة الكلية	وكالة	35	4.10	0.52
	حكومة	286	3.90	0.68
	خاصة	129	4.13	0.55
	المجموع	450	3.98	0.64

وقد يعزى ذلك إلى كون المدارس الخاصة تمتاز باللامركزية في اتخاذ القرارات، فهي تضع معايير خاصة وتُجري مقابلات، وعلى أساسها يتم اختيار المديرين، أو توظيفها للمعلمين أو المعلمات، ويكون ذلك وفق حاجاتها وظروفها الخاصة بعيدًا عن أجواء المركزية والتحكم من قِبَل مكتب التربية والتعليم الذي يفرض تعليماته على المدارس الحكومية بعدم التصرف في معظم الأمور المدرسية إلا بموافقته وأخذ الإذن منه ويقوم بتعيين المعلمين والمديرين دون مراعاة حاجات كل مدرسة يتم فيها التعيين، لذلك يترتب على ذلك شعور المدير بأنه مراقب وأنه تحت ضغط من قبل مكتب التربية والتعليم الذي لا يستطيع أن يتصرف بحرّية من دونه، فكيف له إذًا أن يُجازف ويبادر في تجارب وقرارات قد تكون إبداعية فعلًا وتعود بالفائدة على أبناء مدرسته وهو مقيّد دون حريّة في اتخاذ القرارات؟ هذا بالإضافة إلى كون المدارس الخاصة تمتاز بوجود مساعدين إداريين فيها مما تتاح الفرصة للمدير للتفرغ أكثر في عمله بخلاف المدارس الحكومية.

نتائج سؤال الدراسة الثالث

ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استُخرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، لفقرات أداة المعوقات والدرجة الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم

الرقم	الفقرة (المعوق)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
40	العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع	3.66	1.19	متوسطة
41	حرص المدير على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات	3.48	1.14	متوسطة
46	غياب مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار التربوي	3.33	1.14	متوسطة
34	غياب تشجيع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي	3.29	1.10	متوسطة
44	ضعف الإمكانات المادية التي تساعد على تنمية الإبداع	3.26	1.21	متوسطة
52	تحيّز المسؤولين لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية	3.23	1.11	متوسطة
48	نقص المعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية	3.08	1.05	متوسطة
53	عدم السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية	3.05	1.10	متوسطة
50	الشعور بأن الأفكار الإبداعية لن تؤخذ على محمل الجد	3.01	1.06	متوسطة
51	غياب الإحساس بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية	2.96	1.10	متوسطة
47	التنافس غير المهني بين العاملين في المدرسة	2.95	1.12	متوسطة
45	الخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية	2.95	1.04	متوسطة
43	نقص الوسائل التقنية الحديثة في المدرسة	2.94	1.20	متوسطة
36	رغبة المدير في الحفاظ على الأفكار النمطية السائدة	2.92	1.13	متوسطة
39	نقص الخبرة الكافية لدى العاملين في المدرسة في مجال الإبداع الإداري	2.90	1.09	متوسطة

49	رفض المدير تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	2.90	1.09	متوسطة
35	رفض قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة	2.90	1.05	متوسطة
42	غياب التدريب الإداري المناسب لمدير المدرسة	2.82	1.12	متوسطة
37	فقدان الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في المدارس	2.76	1.13	متوسطة
38	الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعًا إداريًا	2.60	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.04	0.79	متوسطة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري (الدرجة الكلية)، والمبينة في الجدول رقم (13) يتضح أن تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإدراي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.04)، مع انحراف معياري (0.79) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وفقًا لفقرات هذا المجال والمبينة في الجدول رقم (13) يتضح أن:

1- جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة.

2- جاءت الفقرة رقم (40) " العبء الوظيفي اليومي في المدرسة يحول دون الإبداع " بالمرتبة الأولى، كمعوق بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (3.66)، وانحراف معياري مقداره (1.19).

3- أما الفقرة رقم (38) " الشعور بأن طبيعة العمل المدرسي لا يستلزم إبداعًا إداريًا " بالمرتبة الأخيرة، ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الاستبانة، ومتوسطها الحسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى كون واقع الإبداع جاء مرتفعًا، وبالتالي المعوقات ستكون متوسطة، بالإضافة إلى ذلك فقد يكون لثقافة المجتمع العامة، التي لا تثق كثيرًا بالعقل العربي، وتضع القيود على فكر المُبدعين، وترفض قبول اختلاف الآراء ووجهات النظر، دور فاعل في وجود المعوقات بدرجة متوسطة، كما أن التربية النظامية التي تبني التعليم على التلقين (الذي ما زال سائدًا) وحشو أذهان التلاميذ بالمعارف والمعلومات، تجعل من كل فرد كان قد تعلّم وأصبح معلمًا ثم مديرًا أن يعيد التكرار للجيل الجديد، كما ألفه دون أن يحاول التجديد بأساليب وأفكار جديدة، أيضًا التربية الأسرية التي ترسخ قيم الالتزام بالمألوف والاعتماد على الخبرة السابقة. هذا كله إذا أضيف إلى كثرة الأعمال الموكلة إلى مدير المدرسة (وخاصةً في المدارس الحكومية) التي تجعله لا يملك الوقت الكافي للتفكير بأمور تعليميّة جديدة، وخوفًا من ألا تؤدي أفكاره الجديدة هذه إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وبالتالي تعيق تنفيذ الأعمال التي من المفروض إتمامها في وقت معيّن، لذا فإن مدير

المدرسة يُفضّل في هذه الحالة أن ينجز أعماله المدرسية بطرق مألوفة ومجرّبة، بدلًا من إضاعة الوقت في التفكير ووضع خطط جديدة وتجريبها.
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحرمي (2003) التي أظهرت أن مستوى معوقات الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ترويمان (Toremen,2003)، من حيث المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:
1- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات خاصة في الإبداع الإداري لمدراء المدارس وخاصةً الحكومية، مع التركيز على فئة الإناث في جميع المدارس، لتنمية هذا الجانب لديهم وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي.
2- تشجيع كل فكرة جديدة تنمي المواهب الإبداعية وتزيد من التطور في العملية التعليمية، على أن تشرف عليها جهة مركزية عليا تقوم بالدعم والمساندة ومكافأة المتميزين.
3- التخفيف من الأعمال الإدارية لمديري المدارس من خلال زيادة تفويض الأعمال الروتينية اليومية، إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه، وذلك ليجد مدير المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي.
4- ضرورة وضع معايير عند اختيار مديري المدارس، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية والسمات الشخصية.
5- تشجيع الاجتماعات بين مديري المدارس، وخاصةً الحكومية منها، لمناقشة القضايا التربوية، وهو الذي يوفر الاحتكاك بين أنماط تفكير مختلفة، مما يتيح لمديري المدارس، اتساع الرؤية وتوليد أفكار جديدة.

المراجع

- إبراهيم، عبد الستار. (2002): الإبداع: قضاياه وتطبيقاته، الطبعة الثالثة. دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو فارس، محمود عودة محمود. (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بلواني، أنجود شحادة. (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- توفيق، عبد الرحمن. (1997): التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2004): الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه،

مراحله، العملية الإبداعية، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- الحرمي، منى محفوظ. (2003): معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حمود، خضير كاظم. (2002): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحويلة، عبد المحسن محمد. (2009): " درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري". مجلة اتحاد الجامعات العربية، 53، ص ص 507-541.
- السرور، ناديا هايل. (1998): مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، الطبعة الأولى. دار الفكر، عمان.
- السرور، ناديا. (2002): مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- السميري، حامد عاتق. (2003): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشمري، فهيد عايض. (2001): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصرن، رعد. (2001): إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى. دار الرضا، دمشق.
- طافش، محمود. (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، الطبعة الأولى. دار الفرقان، عمان.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2005): الإبداع: مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، الطبعة الأولى. الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العدواني، حمدان. (2002): مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات. جامعة الخليج العربي، البحرين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العريفي، سعود بن محمد. (2006): المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة).
- علي، حسين. (2001): الإبداع في حل المشكلات، الطبعة الأولى. دار الرضا، دمشق.
- الفرحان، إسحاق أحمد، مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد. (1999): المنهاج التربوي بين الأصالة والمعاصرة، الطبعة الثانية. دار الفرقان، عمان.
- الفضلي، فضل. (2003):" العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع". مجلة جامعة الملك

سعود، 2 ، ص ص 335-386 .
- القحطاني، سالم. (2002): ''المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية''. مجلة جامعة الملك سعود، 3، ص ص 373-327.
- القرعان، أحمد، وحراحشة، إبراهيم. (2004): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى. دار الإسراء، عمان.
- اللخاوي، محمد فتحي. (2008): دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره. الجامعة الإسلامية، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المغربي، كامل محمد. (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية. دار الفكر، عمان.
- همشري، عمر أحمد. (1994): ''معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة الجامعة الأردنية''، 4. ص ص 115-150 .
- الهويدي، زيد. (2007): الإبداع، الطبعة الثانية. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى. دار المعراج للنشر، الرياض.
- Salih, Ali Muhammad Jubran. (2006). Educational Leadership and Creativity- An Islamic Perspective, Dar Al Falah for publishing, Amman .
- Schmook, Ines. (1996). Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools. Orlando, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Central Florida.
- Toremen, Fatib. (2003). Creative School And Administration. Educational Sciences, Theory and Practical, Vol .3, Issue 1, pp 248 -253.
- Torrance, Paul and Goff, Kathy. (1999). Fostering Academic Creativity in gifted students. University of Georgia, Athens.
- Wasserstein, Marc Warnet and Klein, Joseph. (2000). Principals Cognitive Strategies for changes of perspective in school Innovation. School Leadership and Management, Vol. 20, Issue 4, pp 435-457.
- Webster, Danial. (2006).Webster third new international dictionary of the English language .Merriam -Webster. New York.

The reality of administrative creativity and its constraints among School principals in the province of Bethlehem - Palestine

Dr. Mahmoud Ahmed Abu Samra
College of Education Science - Al-Quds University
Jerusalem - Palestine

Dr. Mohammed Titi
College of Education - Al-Quds Open University
Ramallah - Palestine

Jena Muneer Abu Amsha
College of Education - Bethlehem University
Bethlehem - Palestine

Abstract

This study aimed at finding out the reality of administrative creativity and its constraints among school principals in the province of Bethlehem- Palestine from the point of view of teachers. The study population consisted of all teachers in the province of Bethlehem in the academic year 2009/2010, whereas the study sample was chosen randomly, and it consisted of (550) members. The researchers applied a questionnaire of (53) items distributed on two aspects: the reality of administrative creativity, and its constraints. The results revealed that the degree of estimations of the teachers of administrative creativity of principals in the province of Bethlehem was high, with an average of (3.98), while the degree of the estimations of the constraints was medium, with an average of (3.04) according to Leckert Scale.