

بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري

مدارس التعليم العام في مدينة إب

عبد الرقيب أحمد محمد يحيى شمس - عدنان أمين أحمد محمد

بحث مقدم كجزء من متطلبات تسجيل أطروحة دكتوراه. جامعة إب-كلية التربية

٧

ملخص البحث:

هدف البحث إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من وجه نظرهم؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدام المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطوري، وبلغ مجتمع البحث وعينته (٧٦) فرداً من مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٣٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي الطلاقة، والمرونة، الأصالة، والإحساس بالمشكلة، لجمع البيانات والمعلومات وتم إجراء المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلص البحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن درجة الاحتياجات التدريبية لتقدير أفراد العينة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت بدرجة عالية، إذ حصل مجال الطلاقة على المرتبة الأولى، يليها مجال الإحساس بالمشكلة، ثم مجال المرونة، وأخيراً مجال الأصالة، ومن ثم تم تقديم البرنامج التدريبي المقترح، وكذلك مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: البرنامج التدريبي، التدريب، الاحتياجات التدريبية، الإبداع الإداري.

أولاً: الإطار المنهجي العام للبحث: -

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، أحرزت العديد من النتائج في مختلف وظائف وإدارة المؤسسات المجتمعية، بجمع دول العالم المتقدمة والنامية، بشكل مباشر وفرض عليها البحث عن الأساليب العلمية لتطوير أدائها، ومنها المؤسسات التربوية باعتبارها مسؤولة عن إدارة التربية، وكونها عملية منظمة وهادفة، وأداة فعالة في إعداد الفرد المؤهل للحياة المعاصرة في جميع النواحي؛ لتعديل سلوكه بما يسهم في تطوير العمل الإداري في تلك المؤسسات.

وهذا لن يتحقق إلا من خلال إدارة قادرة على تولي قيادة المؤسسات التربوية، وخاصة مع تزايد الوعي بقيمة وأهمية إدارة المؤسسات التربوية بعامه، والإدارة المدرسية بخاصة، لما لها من دور هام في تحقيق أهداف العملية التربوية، والاهتمام بمديريها باعتبارهم المسؤول الأول عن قيادة وتوجيه العملية التربوية بكل جوانبها في المدرسة، وبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار.

ومن ثم لم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل يتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد؛ ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع؛ لأن التعليم يتأثر بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء العاملين، والنواحي الإدارية التي يمارسها يوميًا، ومن هنا فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى قدرته على تطوير أدائه المدرسي في جميع النواحي الإدارية التربوية والتعليمية (السحيمي، ٢٠٠٢، ٧٨).

ويشير (السبيل، ٢٠١٣، ٥٣) إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس الخصائص الإبداعية لتحسين العمل الإداري؛ لكون الإبداع والابتكار: يمثلان أحد العناصر المهمة في الإدارة المدرسية، وأحد السمات الأساسية، التي ينبغي توفرها في مديري المدارس الحديثة.

ويعد الإبداع الإداري أحد الضرورات في إدارة المدرسة العصرية، نتيجة تزايد الطموحات، وتعدد الحاجات وتنوعها في إدارة العملية التعليمية، والتي بلا شك أحوج ما تكون إدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد في العمل الإداري، (ابراهيم، ٢٠١١، ٢٠٧)، مما ينبغي على مدير المدرسة أن يكتسب أساليب الإبداع في فكره وتعامله مع العاملين في البيئة المدرسية، بما يواكب قضايا العولمة والتطوير؛ لأن

المدرسة تمثل الوحدة الأساسية للتطوير، وتشكل اللبنة الأولى في التجديد، وتعتبر مجالاً خصباً ومناخاً ملائماً للإبداع في العملية التعليمية (الداود، ٢٠٠٩، ٧).

وحتى يستطيع المدير القيام بدوره المطلوب منه؛ بتحديد الاحتياجات التدريبية يجب تزويده بهذه الأساليب الإبداعية عن طريق التدريب، الذي يعد وسيلة من وسائل إعداد الموارد البشرية في المدرسة، وتطويرها وتلبية متطلباتها، ومن ثم تحسين أداء العمل، وزيادة إنتاجها (فالوقي، ٢٠٠٤: ١٨).

الأمر الذي دعى دول العالم المتقدمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس والذي يتمثل في العملية الإبداعية الإدارية (مصطفى، ٢٠٠٥: ٢٩)؛ لذا يعد الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية في الدول النامية كاليمن ضرورة ملحة تفرضها التطورات العلمية، فعلى الصعيد العربي أكدت الدراسات العلمية على أهمية التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد من أهم عناصر العملية التدريبية، وفي ضوءها يتم تصميم البرامج التدريبية، حيث أصبح ينظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق أهداف العملية التدريبية.

فعلى الصعيد العربي أكدت الدراسات العلمية على أهمية التدريب وتحديد الاحتياجات ومن تلك الدراسات، دراسة (الطروانة، ٢٠٠٣) التي أكدت على أنه وسيلة استراتيجية لتطوير وتنمية أداء الكوادر البشرية، وتوظيفها التوظيف الأفضل وفق الاحتياجات المطلوبة، ودراسة (البصري، ٢٠٠١)، ودراسة (السفياي، ٢٠٠٤)، ودراسة (بدر، ٢٠٠٨) التي أكدت على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الإبداع الإداري، كونها تُعد الأساس في تصميم البرامج التدريبية؛ بهدف التطوير والإصلاح التربوي الذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح العمل الإداري المدرسي، والذي تفرض ضرورة تطوير الأداء، وتحديد المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس، كما أكدته دراسة (اللكاوي، ٢٠٠٨) على أهمية الإبداع والتجديد، وتصميم البرامج التدريبية الهادفة؛ لرفع مهارات القيادات الإدارية المدرسية، والعمل على تنمية الإبداع لديهم، وكذلك دراسة (الجميل، ٢٠١٢) التي أكدت على دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري؛ لدى مديري إدارة المؤسسات التعليمية.

إلا أن الباحثين وجدوا أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بهذا المجال على مستوى المحلي في الجمهورية اليمنية - على حد علم الباحث - وإن وجدت بعض الدراسات فهي

تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجالات أخرى كالتخطيط والتنظيم والإشراف، والتقييم، كدائرة (سالم، ٢٠٠٨)، (القباطي وعلى، ٢٠١١م)، (الصلاحى، ٢٠١٣)، ولم تنطرق إلى الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري، وأكدتا على ضرورة إجراء الدراسات الهادفة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة ومنها الإبداع الإداري.

ومن هذا المنطلق رأى الباحثان أن هناك فجوة علمية تستدعى ضرورة القيام بإجراء هذه البحث الميداني الذي يهدف إلى تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من خلال معرفة الاحتياجات التدريبية من وجهة نظرهم؛ ويهدف ترميتهم شخصياً وعلمياً ومهنياً، في مجالات الإبداع الإداري، وتطوير العمل المدرسي.

مشكلة البحث:

تقوم الجمهورية اليمنية ممثلة في وزارة التربية والتعليم، ببذل جهود نوعية وتقديم استراتيجيات وبرامج تدريبية؛ لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية والتعليمية، ومنهم مديرو مدارس التعليم العام في جميع محافظات الجمهورية اليمنية، ومنهم محافظة إب، إلا أن تأثير فاعلية هذه الجهود والبرامج كما تفيد الدراسات لا زالت ضعيفة؛ لأنها لا تقوم دون أسس علمية تلي ما تحتاجه القيادات الإدارية في مدارس التعليم العام، وهذا ما أثر بشكل رئيس على مستوى الأداء ومخرجات العملية التعليمية بشكل عام، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين ضرورة تصميم البرامج التدريبية في ضوء احتياجات مديري المدارس.

حيث تؤكد التقارير الرسمية والدارسات العلمية المحلية أن من أسباب ضعف أداء مديري مدارس التعليم العام غياب البرامج التدريبية العلمية المبنية على تحديد احتياجاتهم، وهو ما أشارت إليه التقارير الرسمية الصادرة من مكتب التربية والتعليم في محافظة إب للعام ٢٠١١م المشار إليها في دراسة (الصلاحى، ٢٠١٣، ٣) والتي أكدت على أن تدريب مديري مدارس التعليم العام ليس بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على موازنة الأعمال الإدارية والتربوية، والقيام بالأعمال الإدارية الموكلة إليهم، ومنها الإبداع الإداري في مختلف الأساليب، كما أكدته الدارسات المحلية ومنها دراسة (علوى، وآخرون، ٢٠٠٦: ١٢٨) أن مديري مدارس التعليم العام في جميع محافظات الجمهورية ومنها محافظة إب، مازالوا دون المستوى المطلوب في الخبرة والمهارة الإدارية والتربوية، خاصة في مجال الإدارة المدرسية، وكذلك عدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار، وكما أكدته نتائج دراسة

(سالمة، ٢٠٠٨) ان هناك مؤشراً عالياً في ضعف درجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية وذلك نتيجة قصور في أدائهم الوظيفي والمهني لإدارة المدرسة، وكذلك دراسة (إبراهيم، ٢٠١١) التي أكدت على أن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لمهارات الإبداع الإداري لم ترتق للمستوى المطلوب، يعود ذلك إلى عدد من المعوقات منها قلة البرامج التدريبية المعتمدة على احتياجاتهم وخاصة في مجال الإبداع الإداري.

كما أكدت دراسة (الخباني، ٢٠١٢) أن البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم العام صممت وتم تنفيذها دون معرفة احتياجاتهم التدريبية بما انعكس على فعاليتها، بينما أكدت دراسة (الصلاح، ٢٠١٣) على ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم في مجال العمليات الإدارية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذا البحث كضرورة ملحة لوضع برامج تدريبية وفق معايير وأساليب إدارية حديثة ولعلى أولى خطوات التدريب تتمثل: بالتشخيص لطبيعية الاحتياجات؛ وذلك من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب لتكون بمثابة محاولة بحثية جادة تسهم في تصميم برامج تدريبية مخطط لها علمياً، وقائمة على تحديد مستوى احتياجاتهم، وبما يسهم في عدم عشوائيتها والتقليل من هدر الجهود والوقت والمال، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما لبرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب؟ من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من وجهة نظرهم في المجالات الآتية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة؟
- ما لبرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب؟

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في الآتي:

- (١) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعد في رفع مستواهم، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بعموم مدارس المحافظة.

٢) أن النتائج التي توصل إليها البحث تساعد المسؤولين والمخططين التربويين في بناء برامج تدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للإدارات المدرسية لمدارس التعليم العام في جميع محافظات الجمهورية اليمنية ومنها محافظة إب سواء على قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم أو في إدارت التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتطوير برامج التدريب وتوظيفها على أساس الاحتياجات التدريبية.

٣) ان النتائج التي توصل إليها البحث تفيد الباحثين والمهتمين في مجال تطوير إدارة المدرسة من خلال تزويدهم بالمؤشرات التي تساعد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية في هذا المجال.

٤) أن البحث يعد محاولة علمية تجرى لأول مرة - بحسب علم الباحث - في تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري في اليمن في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من وجهة نظرهم في المجالات الآتية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة؟

- ما لبرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب؟

حدود البحث:

- يقتصر البحث الحالي على تقديم برنامج مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة) لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب للعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م.

مصطلحات البحث:

- يعرف البرنامج التدريبي إجرائياً: عملية منظمة مزودة بمجموعة من الفعاليات والأنشطة ومحددة فترة زمنية، تهدف إلى تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التعليم العام في مدينة إب بما يساهم في تطوير العمل الإداري والتعليمي.

- يقصد بالأبداع الإداري إجرائيا : بأنه إمتلاك مديري المدارس مهارات الإبداع الإداري المحددة في الدراسة التي يمكن تمييزها من خلال الأساليب المختلفة، وذلك من أجل ابتكار أساليب، وأفكار ووسائل جديدة، تسهم في حل المشكلات الإدارية، والتعليمية، بما يساعد في رفع الأداء الإداري، وتطوير العملية التعليمية داخل مدارس التعليم العام في مدينة إب.
- ثانيا: الدراسات سابقة:**

تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كالآتي:

(١) الدراسات المحلية

دراسة علوي وآخرون (٢٠٠٦م): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لجمع المعلومات والبيانات تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٢٧) مديراً ووكيلاً في (٦) محافظات، وقد توصلت الى أن مديري المدارس بحاجة إلى تدريب، بجميع المجالات التي تتعلق بـ (الفلسفة والتشريعات، الإدارة المدرسية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، والقيادة الإدارية، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والاتصال، والبحث التربوي، والمنهج الدراسي، وشؤون الطلاب، والمعلمين، والنشاطات المدرسية.

دراسة سالم، (٢٠٠٨) : هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٠٩) مديراً ووكيلاً ومعلماً، وتوصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن كانت بدرجة عالية في جمع المجالات التي تتعلق بـ (التخطيط، والتنظيم، والإشراف التربوي، والتقييم، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات، والمنهج المدرسي، والتدريب وإعادة التدريب، وتدريب المعلمين في المدرسة).

دراسة إبراهيم، (٢٠١٠): هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والتعرف على معوقات ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة، تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي مدارس الثانوية العامة بالمحافظة عدن والبالغ عددهم (٩٠) مديراً ووكيلاً من فئة المدراء (١٥٤٩) معلم ومعلمة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٤٠) مديراً، و(٢٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت إلى أن ممارسة

مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وكانت أهم المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري غياب البرامج التدريبية، والمركزية، والإمكانات، وضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين.

دراسة القباطي وعلي (٢٠١١م): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المدراء وكلائهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم استبانة لجمع المعلومات والبيانات تم توزيعها على مجتمع البحث كاملاً الذي بلغ (١٠٥) إدارياً، منهم (٢٩) مديراً، (٧٦) وكيلًا، وتوصلت إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ككل جاءت فوق المتوسط في مجالات (التخطيط - التنظيم - الإشراف - العلاقات الإنسانية - الاتصال - اتخاذ القرار - علاقة المدرسة بالمجتمع - التقييم).

دراسة الصلاحي (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظة إب من وجهة نظر مدراء مدارس التعليم العام والموجهين والقيادات التربوية في الإدارة ذات العلاقة في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظة وفروعها، والبالغ عددهم (١٢٦٦) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (١٩٢) فرداً، كما استخدم الباحث الاستبانة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، التوجيه، والتقييم المدرسي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام على مستوى المجالات الرئيسة كانت كبيرة، ولكل مجال على حدة.

٢) الدراسات العربية:

دراسة بدر (٢٠٠٨): هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة مكة المكرمة وفقاً للمحاور التالية: مهارات العصف الذهني، ومهارات الخريطة الذهنية، ومهارات الحوار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على عينة بلغت عددها (١٢٥) من مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة. وخلصت الدراسة إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمدرّات المدارس وفقاً لمهارات الخريطة الذهنية، والحوار، والعصف الذهني.

دراسة الخميس (٢٠٠٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي، والشخصي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، من خلال بناء



استبانة لجمع المعلومات والبيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية (١٥٠) مديراً من أصل (٥٢٠٦) مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج أنّ أهم الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي هي كيفية إيجاد بيئة تربوية جاذبة، ومهارات وأساليب غرس القيم، التعرف على أساليب التقويم المستمر، وفي المجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم، مهارات حل المشكلات، وتقويم العاملين، وفي المجال الشخصي هي مهارات الحوار، والتعامل مع الناس وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت وتنظيمه.

دراسة الحارثي (٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المدراء والوكلاء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم (٢٩٨) منهم (١٠٣) مديراً، (١٩٥) وكلياً، وخلصت إلى أن مستوى ممارسة مهارات الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث جاءت مهارات الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة، بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف وبقيّة المهارات بدرجة متوسطة، وكانت معوقات الإبداع الإداري تمارس بدرجة كبيرة.

دراسة عبد الرسول (٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طبق الباحث الاستبيان على مديري المدارس في ثلاث محافظات: المينا، والقليوبية، والإسكندرية، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٠٢) مدرسة، وتم اختيار (١٠٣) مدرسة، وكان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري المدارس كانت بدرجة قليلة جداً، وعدم تشجيع مديري المدارس للأفكار الجديدة في مجالات العمل المدرسي، واتباع مديري المدارس العمل الروتيني في العمل.

دراسة الحارثي (٢٠١٤): هدفت إلى التعرف على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة حيث تم توزيعها على جميع مديري المدارس، وتوصلت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري في جميع المجالات بمستوى متوسط، ومن ثم قدمت التصور المقترح.

دراسة الحشاش (٢٠١٤): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة عزة للإبداع الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع

البيانات، حيث تم توزيعها على عينة شملت (١٤٨) من نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس للإبداع الإداري كانت كبيرة، حيث احتل مجال الاحتفاظ بالاتجاه المرتبة الأولى يليها التحليل، والربط، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والمخاطرة، والتحدي، والأصالة.

٣) الدراسات الأجنبية:

دراسة براون وآخرين (Brown. et. al 2002): هدفت الدراسة إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية بالملكة المتحدة، ومناقشة الجدول القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني والتدريب. كانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، والتي تم توزيعها على (إحدى وعشرين) مدرسة بالإضافة إلى المقابلة. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد، والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية، والتخطيط، والتطوير.

دراسة مبيلي (Ombilee، 2004): هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأكوادر، وقد تم إجراء مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى، وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل من العوامل الإيجابية لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، أن البيروقراطية والمركزية من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى المدراء.

دراسة ترويمان (Toremén، 2003): هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المدراء لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوها نسيرغ التعليمية في جنوب أفريقيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن من أهم العوامل التي تساعد المدراء على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة: تقويم الانجازات 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، وإعطاء وقت كافٍ للمبدعين، ومنح

الحوافز للمبدعين، وتوفير الامكانيات المادية، وتقديم الدعم النفسي، أن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الايجابية بين المدراء والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة (Othman & AbdRahman، ٢٠١٢): هدفت إلى الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والمقابلة بشكل منتظم مع (٦) من مدراء المدارس الذكية من منطقة (كلانق فالي)، حيث تم ترشيح مديريها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع بناءً على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة، وتوصلت إلى أن من أهم سمات الإدارة الإبداعية: التنبؤ بالمشكلات، والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس، وتحفيز المعلمين، والطلبة نحو التغيير، والتفكير الإبداعي، أن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين، خارجيين هما: المنظمة، وعملية التغيير.

٤) التعليق على الدراسات السابقة:

أستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في توجيه مسار البحث، وإطاره النظري، وكذلك إبراز الفجوة المعرفية من حيث تقديم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرو مدارس التعليم العام في مدينة إب هوما تميز به البحث عن الدراسات السابقة.

ثالثاً: الخلفية النظرية: البرنامج التدريبي:

يتسم العصر الحديث بالتطورات المتسارعة التي تحقق تراكمية المعارف الإنسانية مما يترتب عليه تغير مستمر في أنظمة العمل وأساليبه، كما يستدعي ضرورة إعداد القوة البشرية، وتتميتها لمواجهة التغيرات واستيعابها واستثمارها بالشكل الأمثل للوصول إلى نتائج جيدة. مفهوم التدريب: تناولت العديد من الكُتَّاب والباحثين مفهوم التدريب نذكره منها ما يأتي:

(١) "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري بهدف تطوير قدرات الأفراد لتلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (سلطان، ٢٠٠٣: ١٨٣).

- (٢) عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك (العزاوي، ٢٠٠٦م: ١٤).
- (٣) نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المدراء من ناحية اتجاهاتهم، ومعلوماتهم، وأدائهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢١).

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يستخلص الباحثان أنّ التدريب يهتم بـ:

- تنمية المعرفة لدى مديري المدارس من جميع نواحي العمل المدرسي.
- زيادة مهارة وقدرات مديري المدارس على أداء العمل الإداري.
- تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل داخل البيئة المدرسية.
- نشاط مخطط ومنظم، قائم على أسس علمية وفق الاحتياجات.
- عملية موجهة ومستمرة لمقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية لمدراء المدارس.
- نشاط محوره إحداث التغيير الايجابي في سلوك القائد الإداري بالمدرسة.
- رفع كفاءة مديري المدارس وتحسين أدائهم.

أهداف التدريب: -

إنّ البرنامج التدريبي وسيلة لتحقيق أهداف وغايات محددة، والمتمثلة بالنهوض بالعنصر البشري للقيام بدوره بكفاءة عالية، ويمكن إيجاز أهداف التدريب كما ذكرها كلٌّ من (بروكس، ٢٠٠١، ١٩٦)، (يلز، ٢٠٠٥، ٣٨) كالآتي:

- (١) إحداث تغييرات إيجابية في سلوك مديري المدارس لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتحسين أدائهم الإداري.
- (٢) تمكين مديري المدارس من الإلمام بكل جديد لتطوير العمل الإداري.
- (٣) مساعدة مديري المدارس على إمكانية الترقية إلى وظائف أحسن وأعلى.
- (٤) تنمية المهارات التخصصية، والإشرافية، والقيادية، لدى مديري المدارس.
- (٥) المساهمة في برامج التطوير، وتعريف مديري المدارس بسياسة المؤسسة، وأخلاقها، وقيمها، ومبادئها، .
- (٦) العمل على تقوية العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وخارجها.

٧) رفع الروح المعنوية لمديري المدارس بما يزيد شعورهم بالأمن والاستقرار فيساعدتهم على لأبداع والابتكار

٨) تزويد مديرو المدارس بكيفية تطبيق الأفكار والحلول الإبداعية.

الاحتياجات التدريبية

تعرف بأنها : "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف، والمهارات الفكرية، والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية" (العزاوي، ٢٠٠٦: ٩٣)، كما ينظر إليها بأنها "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة، اختصاصات، وواجبات وظيفيته الحالية بكفاءة عالية" (الطعاني، ٢٠٠٣: ٢٩)، ويرى الباحثان أن الاحتياجات التدريبية تركز على تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون لدى مديري المدارس، وما يحتاجونه من المعارف، والمعلومات، والمهارات بهدف تنمية الإبداع الإداري لديهم، وكذلك نواحي النقص في الجوانب الفنية والإنسانية الحالية أو المحتملة في قدرات مديري المدارس لحل المشكلات بطريقة ابتكارية لإنجاز الأداء.

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس يتضمن معرفة مستوى الأداء الحالي، والأداء المطلوب بلوغه من القائد الإداري بالمدرسة، ومعرفة مدى توفر الفرص والإمكانيات التدريبية التي تساعد على تطوير أدائهم والانتقال من المستوى الحالي إلى مستوى الأداء المرغوب، ولذلك يستوجب من المؤسسات القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم نتائجها، بوصفها شرياناً أساسياً في التدريب.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما حددها الكتاب في التدريب والتنمية الإدارية هي:

١) **تحليل المؤسسة أو التنظيم:** ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة من حيث الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، لتحقيق أهداف أساسية منها التوصيف والإجراءات والتقسيمات، وتحديد مواطن القوة والضعف، والموارد والإمكانيات، وإعداد التعديلات والتطوير، وهذا التحليل للمؤسسة أو التنظيم يؤخذ من عدة جوانب أشار إليها (أبوشيخة، ٢٠٠١: ٢٧٢) على النحو الآتي:

أ - **الأهداف الحالية للمؤسسة:** تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة بأن مبرر وجودها هو الأساس في استمرارها. وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد على تحقيقها، ومواجهة احتياجات ومتطلبات المؤسسة التربوية، ورسم الطريق، وتطوير الموارد، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، وتقييم النتائج .

ب - **الأهداف المستقبلية التي تعتمزم المؤسسة تنفيذها:** وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، وتحدد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية(العفيري والشاوش، ٢٠١٦، ٣٠٠).

ج - **الهيكل التنظيمي:** يتضمن التحليل التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل الوحدات، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف، وخطوط السلطة والمسؤولية وعدد المستويات الإدارية، وتحديد العلاقات التنظيمية، ومواطن الضعف من أجل معالجتها وتطويرها.

د - **المناخ التنظيمي:** وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات كمعدل دوران العمل، والتغيب، والتأخير عن العمل، وإصابات العمل، ومقترحات وشكاوى العاملين، والملاحظة الفعلية لسلوك المدراء، وإجراء المقابلات معهم، والاستقصاء المكتوب، تحليل معدلات الإنتاجية (العباسي، ٢٠١٣: ٦٠).

هـ - **القوى العاملة للمؤسسة:** وذلك للتعرف على طبيعة التركيب الحالي لها، وعلى حاجتها الآنية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً من خلال فحص المعلومات المتعلقة بالتركيب للقوة العاملة من حيث (العدد، والجنس، والتعليم، والتدريب، والخبرة، والوظيفة، والترقية، ونقل، تقاعد، فصل).

و - **مؤشرات الكفاءة:** يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المؤسسة في مواردها المختلفة، ويقصد بالكفاءة

هنا: "أداء الأعمال بشكل صحيح"، حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة مجموع المؤشرات التي تدل على الإنتاج، والأداء للموظفين، والتشغيل، والتكاليف... إلخ، وما إلى غير ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة الأداء ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٤).

(٢) تحليل العمل:

ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الموظفين من حيث الواجبات والمسؤوليات، وظروف الأداء، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعرفة والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها إشغال وظيفية مديري المدارس (أبو شيخة، ٢٠٠١: ٢٧٢).

٣) تحليل الفرد:

ويركز هذا الأسلوب على مدى قيام مدير المدرسة بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، فعملية التحليل هي تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها (عليوة، ٢٠٠١: ٢٧٣)، فالهدف من تحليل مدير المدرسة هو تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب، ومعرفة المهارات والمعرفة والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها، وعلى ضوء ذلك توجيه الأفراد الذين يحتاجون التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الفعلية، وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي، ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب (السيد، ٢٠٠٧: ٢٤٩) (عقيلي، ٢٠٠٩: ٤٦٠).

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل ما يحتاجه مديرو المدارس من خلال دراسات علمية، عن طريق الاستبانات والمقابلات لتحليل أدائهم الذي يحدد حاجته للتدريب باعتبارها مصادر الاشتقاق، أو استخراج الاحتياجات التدريبية، وكذلك تحليل العمل الذي يحدد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، وكذلك تحليل أداء المدرسة، وتصنيف وظائف مدير المدرسة، وسلوكه، وآراء وملاحظات المشرفين، من خلال الزيارات الميدانية، وتقارير التفتيش، والمتابعة والمراقبة، واللوائح والقوانين المنظمة لعمل المدير وآراءه.

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقّد الاحتياجات أو بساطتها أو حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، وفيما يأتي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات؛ وذلك حسب ما تناول كلٌّ من (ديسلر، ٢٠٠٣ م: ١١٢)، (العريقي، ٢٠٠٥ م: ٢٦٦)، (الزيادي، ٢٠٠٦ م: ١٧٦) (صيام، ٢٠٠٩، ٤)، على النحو الآتي:

- ١) الملاحظة: يعد أسلوب الملاحظة سلوكاً هادفاً في جمع المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتضمن هذه الطريقة أربع عمليات سيكولوجية هي: الانتباه، والإحساس، والإدراك، والفهم، كما تصنف الملاحظة إلى مباشرة، إذا شعر الشخص أن سلوكه مراقب، وغير مباشرة عندما يراقب الشخص دون أن يعلم بأن سلوكه مراقب.
- ٢) المقابلة: مواجهة شخصين بين المكلف بجمع البيانات التدريبية والمتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومن مزاياها: أنها تعطي المتدربين فرصاً كافية لإبداء الآراء، وتقديم المقترحات.
- ٣) الاستبيان: يمثل استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوب الإجابة عنها، ويقوم بوضعها خبير التدريب، ليتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية، ويجب أن يعد وفق شروط إعداده لتلبي الغرض منه.
- ٤) الاختبارات: وهذه الطريقة قد تكون شفوية أو تحريرية بحسب ما يراها خبراء التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتستخدم هذه الطريقة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء.
- ٥) تحليل المشكلات: يسعى إلى التعرف على السبب الحقيقي للمشكلة للقيام بتقديم العلاج، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزيد من مستوى التفاهم، بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه يعطي نفس نتائج المقابلة.
- ٦) تقويم الأداء: وهذه الطريقة تعطي مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز والأسباب التي أدت إلى عدم إنجازها، كما أنها تبين مدى حاجة مديري المدارس إلى التدريب.
- ٧) دراسة التقارير والسجلات: وهذه الطريقة تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر المشكلة في الأداء لكنها لا تبين أسباب هذه المشكلات ولا تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية. ومما سبق؛ يتضح أن إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دوراً هاماً وحيوياً بالنسبة لنشاطات التدريب؛ لأنها عملية على درجة عالية من الأهمية وهي المنطلق والأساس لبناء البرامج التدريبية وتصميم محتواه، وكونها أساس مراحل التدريب وعملياته، وعملية استراتيجية يعتمد عليها مستقبل المؤسسات التربوية ومنها الإدارة المدرسية وقيادتها الإدارية من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.

الإبداع الإداري:

يقصد بالإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات والأبعاد المتمثلة في المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلة، والأصالة التي تميز المدير عن غيره، والذي تمكنه من تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، وتحسين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي، باستخدام مهاراته الإبداعية والابتكارية في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية بشكل أفضل (Monteiro & Sousa، 2014، 171)، بينما يعرفه (عامر، ٢٠٠١ م: ٥٩٨): بأنه "يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المدير، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وبرامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساؤه على تقديم أفضل خدمة للمجتمع". وكذلك يعرفه (نصر، ٢٠٠٨: ١٢): بأنه "قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جيدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة"، وأيضاً يعرفه (الجزار، ٢٠١٤ م: ٣٠) على أنه "الممارسات الإبداعية والفكرية لمدرء المدارس التعليمية والمهنية التي تؤثر بشكل واضح على ممارسة باقي الموظفين في المؤسسة وحسب تصوراتها والقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية وتوزيع المهام بشكل إبداعي، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".

مهارات الإبداع الإداري: يتضمن أربع مهارات يمكن تناولها على النحو الآتي:

- ١) مهارة الطلاقة: يقصد بها قدرة مدير المدرسة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالمدبر المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في المدرسة خلال وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار، وسهولة توليدها. وهناك ثلاثة أساليب لقياس الطلاقة كما ذكرها (إبراهيم، ٢٠١١، ٢١٧) وهي سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد، التصنيف السريع للكلمات، وضع أكبر عدد ممكن من الكلمات في جمل، وعبارات ذات معنى. كما أن الطلاقة لها عدة أنواع كما أوردها (حمدي، ٢٠٠٤: ٤٥)، و(الهويدي والجمل، ٢٠٠٣، ٨٩ - ٩٠) كالآتي:
- الطلاقة اللفظية: قدرة المدير على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة.

- الطلاقة الفكرية: وتعني قدرة المدير على إعطاء أكبر عدد من المعاني أو الحلول للمشكلة، أو العناوين لفقرة أو الاستعمالات المختلفة لشيء.
- الطلاقة الشكلية: وهي قدرة المدير على الرسم السريع لعدد من الأمثلة، والتفصيلات، أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري
- (٢) مهارة المرونة: وتعني قدرة المدير على تقديم أفكار إبداعية حسب المواقف والتطورات التي تواجه المدرسة بحيث تكون مقبولة وقابلة لتعديل وفق ظروف المدرسة. وأيضا القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب الموقف، والتخلي عن الأفكار التقليدية، وتبني الأفكار الجديدة، فالمرونة عكس الجمود الذهني الغير قابل للتغير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، ٢٠٠٨: ٨٥)، وهنالك مظهرين للمرونة كما ذكرها (إبراهيم، ٢٠١١: ٢١٧) على النحو الآتي:
 - المرونة التلقائية: وتظهر عند الفرد دون حاجة لطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع.
 - المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
- (٣) مهارة الأصالة: ويقصد بها قدرة المدير على إعطاء استجابة أصلية وجديدة، أي القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مكررة وغير شائعة بالابتعاد عن الأفكار التقليدية (الهويدي والجمال، ٢٠٠٣: ٢٨). أي أن المدير المبدع ذو تفكير أصيل أي لا يكرر أفكار الآخرين، حيث تكون أفكاره جديدة، ونادرة، ومفيدة، وهي إنتاج غير المألوف، وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن أصالة الأفكار هي "القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وأصالة الأفكار تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسة كما حددها (الشريبي وصادق، ٢٠٠٢: ١٠٩) على النحو الآتي:
 - الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها المهارة) وهذا الجانب يعد جديداً للأصالة.
- (٤) مهارة الإحساس بالمشكلة: يعرفها (أبو النصر، ٢٠٠٤: ٧٥) بأنها "القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد". ويقصد بالإحساس بالمشكلة رؤية المدير

لكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، واقعية، وحقيقية، وتحديدها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها (الصيرفي، ٢٠٠٣ م: ١٦)، ويطلب الإحساس بالمشكلة من المدير المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لإبعاد المشكلة، والفهم الأسرع على ملاحظة عناصر المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، واكتشاف العلاقات بينها (اليحيوي، ٢٠٠٧ م: ٢٠)، ومن هنا فإن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حلها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة، أو إدخال تحسينات، وتعديلات على معارف موجودة، والقدرة على ملاحظة الأشياء الغير عادية، وإعادة تنظيمها، وتوظيفها في محيط البيئة المدرسية.

أساليب تنمية الإبداع الإداري:

تتعدد أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري باختلاف مكان تطبيقه، وطبيعة العمل وأهدافه

كالآتي:

- (١) أسلوب العصف الذهني: هو أحد أساليب الابتكار في معالجة العملية وتحسينها، فهذا الأسلوب طريقة تعتمد علي تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، فتبدأ الجلسة بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام، وشروط نجاح العصف الذهني في استنباط الأفكار هي: عدم السماح بانتقاء الأفكار، تطوير أفكار الآخرين، تأجيل تقييم أو نقد الأفكار، عدم وضع قيود على التفكير، الترحيب بكل الأفكار، لا يقدم الفرد إلا فكرة واحدة في كل مرة (ابو النصر، ٢٠١٥ م: ١٥٦)، أسلوب لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية معينة من خلال مشاركة العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، ولكن لا يتطرق إلى تحليله، ويستخدم عندما تكون هناك مجموعه واسعة من الخيارات المطلوبة، والحاجة لأفكار إبداعية، مطلوب فيها آراء المجموعة كاملة، واختيار الأفكار الملائمة ر (قادة، ٢٠١٢ م: ٢٤).
- (٢) أسلوب حل المشكلات: ويتضمن ثلاث عناصر كما ذكرها (السرور، ٢٠٠٢: ٢٩٩) على النحو الآتي:

- فهم المشكلة: تتضمن: تحديد الثغرات، التدقيق في المعلومات، صياغة المشكلة.
- توليد الأفكار: إنتاج عدد من الأفكار، والحلول للمشكلة.
- التخطيط للعمل: تضمن اختيار الأفكار الجيدة للحل أو اكتشاف الفكرة المناسبة للحل في النهاية.

٣) أسلوب السبب والنتيجة: وهو أسلوب يستخدم للترتيب المنطقي للأسباب المحتملة لمشكلة ما ، واكتشافها وتشخيصها بطريقة منظمة ، ووسيلة تخطيطية تستخدم في تحليل ، ومعرفة المشكلات المعقدة ، وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها ، فيعمل على توضيح العلاقة بين مشكلة ما والسبب المحتمل ، (حكمت ، ٢٠١٥ : ٨٢) ، ويستخدم هذا الأسلوب لإجراء "عصف ذهني" لكافة الأسباب المحتملة والمتسببة في حدوث المشكلات ، فيتم توليد الأفكار والأسباب المتوقعة في فئات ذات صلة بالمشكلات. كما أن هناك أساليب أخرى لتنمية مهارات الإبداع الإداري كالإدارة بالإهداف ، وإدارة الجودة الشاملة وكذلك :

- الإدارة بالكفاءة الوجداني: هي قدرة المدير على ترجمة تلك المهارات ، والكفاءات الوجدانية إلى كفاءة وظيفية تساعده في الارتقاء بأدائه الوظيفي وفي زيادة وتحسين كفاءة وفعالية العملية التعليمية.
- الإدارة بالأخلاق: تجعل القيم هي الموجهة للأداء كمطلب ذاتي داخلي أكثر من الأداء الشكلي ، الذي يدعمه مناخ تنظيمي يرضى بالحد الأدنى للأداء.
- الإدارة بالاستراتيجية: هي أحد الأساليب في الإدارة لتنمية مهارات وكفاءة المدير التي تتطلب تحديد المشكلات المتوقعة لمدى زمني محددة ، وانفتاح العقل بحرية أمام كل الحلول الممكنة وتحديد أفضلها ، وتحويل تلك الحلول إلى فعل دون تردد ، ومن ثم التقويم التكويني.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث :

نظراً لطبيعة البحث الحالي فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأنواعه المسحي والتطويري الذي يقوم على وصف الظاهرة ، وتحليلها وتفسيرها ، واستخلاص النتائج ، والتوصل إلى البرنامج التدريبي المقترح.

مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب بمديرية (الظهار والمشنة) وقد بلغ عدد المجتمع الكلي (٧٦) مدير مدرسة ، وفق إحصائية إدارة الإحصاء التربوي بمكتب التربية والتعليم إب للعام ٢٠١٧ ، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٩/٢٠٢٠م. والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث وعينته:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث وعينته في مدينة إب

المديرية	المدراء	المديرات	الإجمالي
الظهار	٣٣	١٥	٤٨
المشنة	١٧	١١	٢٨
الإجمالي	٥٠	٢٦	٧٦

المصدر (مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، ٢٠١٩م)

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات تضمنت (٢٤) فقرة في (٤) مجالات وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، وقد تم الاعتماد في بناء الأداة على مسح للمفاهيم المتضمنة في الكتب والدراسات التي تناولت مجال الإبداع الإداري، وصيغت فقرات الاستبانة بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة وفقاً لتدرج لمقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة البحث:

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرضها بصورة أولية على عدد من المحكمين، لتأكد من سلامة الإجراءات المنهجية في تصميم الأداة، والحكم على مدى صلاحية الفقرات وانتمائها للمجال ووضوح الملاحظات التي أدلى بها المحكمون، وتم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (٨٠٪) كمعيار لقبول الفقرات من قبل المحكمين.

ثبات أداة البحث:

أعتمد البحث على استخراج معامل ألفا كرنباخ لمعرفة ثبات الاتساق الداخلي لأداة البحث؛ حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٤) وهذا يؤكد صلاحية الأداة للبحث.

إجراءات تطبيق أداة البحث والمعالجة الإحصائية:

وزعت الأداة على أفراد العينة (مجتمع البحث) الذي بلغ عددهم (٧٦) مدير مدرسة للفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، لتعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مدينة إب. ومن ثم تم استخدام في تحليل البيانات مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة البحث.

رابعاً: مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب

من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تمَّ إيجاد المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل مجال من مجالات الاستبانة ككل، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والجدول (٢) يوضِّح ذلك:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث

الترتيب في الأداة	الترتيب تنازلياً	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	1	مجال الطلاقة	3.83	.592	عالية
4	2	مجال الإحساس بالمشكلة	3.81	.744	عالية
2	3	مجال المرونة	3.79	.826	عالية
3	4	مجال الأصالة	3.77	.795	عالية
		الاستبانة ككل	3.80	.684	عالية

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أنَّ الأحتياجات لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب في جميع المجالات ككل بدرجة موافقه عالية، إذ حصلت على متوسط حسابي (3,80)، وبإنحراف معياري (.684)، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ الأحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري كانت عالية، كما جاءت الأحتياجات التدريبية في مجال الطلاقة في مقدمة الأحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، بمتوسط حسابي (3.83)، وبإنحراف معياري (.592)، يليه الأحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال الإحساس بالمشكلة، بمتوسط حسابي موزون، (3.81)، وبإنحراف معياري (.744)، ثمَّ الأحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال المرونة، بمتوسط

حسابي موزون (3,79)، وانحراف معياري (826)، وأخيراً الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال الأصالة، بمتوسط حسابي (3,77)، وانحراف معياري (795). وبدرجة احتياج عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بدر، 2008) التي كشفت عن وجود احتياجات عالية في مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري. ودراسة (إبراهيم، 2011) التي كشفت أن واقع الإبداع الإداري يمارس بدرجة متوسطة بما يؤكد احتياجات مديري المدارس لتنمية مهارات الإبداع الإداري وهي ما أكدته نتائج البحث الحالي، كما تتفق بشكل عام مع نتائج دراسة كل من دراسة (الصلاح، 2013)، (الجهوري، 2013)، (القباطي، 2011)، و(الخميس، 2009)، و(سالم، 2008)، (علوي وآخرون، 2006)، و(Brown، 2002، et. al) التي كشفت عن وجود درجات عالية من الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى إدراك مدراء المدارس لحاجتهم الماسة إلى الإلمام بمهارات الإبداع الإداري، ولتلك الأفكار الإبداعية، لمواجهة التحديات، والتغلب على المعوقات في العمل، ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للمدرسة، والارتقاء بالعمل الإداري داخل المدرسة، وتسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، كما تؤكد هذه الاحتياجات على ضعف إتقان مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري، وقلة الدورات التدريبية الموجهة في هذا المجال، لذلك ظهرت حاجتهم الماسة إلى التدريب.

ثانياً: نتائج البحث بحسب كل مجال على حده: ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع

الإداري (في مجال الطلاقة) لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من وجهة نظرهم:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث في مجال الطلاقة

رقم	العيبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
2	استخدم التعزيز اللفظي لتحفيز المعلمين وتشجيعهم	4.07	.998	عالية	1
6	امتلاك مهارات إدارة الحوار مع المعلمين	4.04	.916	عالية	2

رقم	العِبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
7	امتلاك مهارة إقناع المعلمين لأداء مهامهم التربوية.	3.92	1.080	عالية	3
3	إنتاج عدد مناسب من البدائل للقرارات الإدارية قبل اتخاذ القرار النهائي.	3.91	.786	عالية	4
8	استخدام مهارات العصف الذهني خلال الاجتماعات مع المعلمين لتوليد الأفكار الإدارية.	3.78	.826	عالية	5
5	القدرة على طرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة في إدارة النقاش مع المعلمين	3.68	.820	عالية	6
1	طرح أكثر من فكرة إدارية خلال فترة زمنية محددة لتطوير الإدارة المدرسية.	3.67	.823	عالية	7
4	القدرة على استخدام الخرائط الذهنية في إنتاج الأفكار الإدارية.	3.61	.910	عالية	8
إجمالي المتوسطات ككل للمجال		3.83	.592	عالية	

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن درجة الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمجال الطلاقة جاء بمستوى عالي، إذ حصلت على متوسط حسابي (3,83)، وبانحراف معياري (٠,٥٩٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٦١) و(4,07). وتشير هذه النتائج إلى تجانس أفراد عينة البحث حول وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الطلاقة. حصلت الفقرة رقم (٢) على المرتبة الأولى والمتمثلة بـ (استخدم التعزيز اللفظي لتحفيز المعلمين وتشجيعهم) بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٩٨).

ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية الحوافز المادية والمعنوية في التأثير الإيجابي في الرفع من الروح المعنوية للعاملين والمعلمين بالمدرسة وإيجاد مناخ تربوي صحي قائم على الاحترام والتقدير، وأنه ينبغي للمديرين امتلاك معرفة جيدة وكبيرة بأساليب التحفيز وأساليب الإبداع فيها، وهو الأمر الذي يفتقده العديد من المديرين في ظل محدودية الأفكار التحفيزية التي يمتلكونها لتحفيز المعلمين معنوياً وتشجيعهم على التميز والإبداع

في مجال عملهم، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من تأثير تلك الحوافز المعنوية بحكم تكرارها الروتيني، وعدم التجديد والتنوع فيها.

- ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال المرونة لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من وجهة نظرهم؟

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث في مجال المرونة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتمالية	الترتيب
10	استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.	3.99	1.000	عالية	1
9	تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية بحدود المرونة المسموح بها	3.88	1.095	عالية	2
11	التنوع في تصميم الخطط الإدارية حسب الموقف	3.88	.894	عالية	3
12	تبنى الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل الإداري.	3.87	.971	عالية	4
13	القدرة على التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين	3.86	1.140	عالية	5
15	القدرة على التكيف مع طبيعة العمل الإداري.	3.75	1.156	عالية	6
14	القدرة على تقبل الآراء المختلفة أثناء الحوار الإداري.	3.72	1.229	عالية	7
16	تطوير أساليب العمل الإداري بين فترة وأخرى.	3.63	1.130	عالية	8
17	القدرة على رؤية المشكلة الإدارية من زوايا مختلفة.	3.59	1.122	عالية	٩

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتمالية	الترتيب
-	متوسط إجمالي المجال	3.79	.826	عالية	-

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن درجة الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمجال المرونة جاء بمستوى عالي، إذ حصل على متوسط حسابي (٣,٧٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٢٦). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٥٩) و(٣,٩٩) وتشير هذه النتائج إلى تجانس أفراد عينة البحث حول وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال المرونة، وكذلك إدراكهم لهذه للإحتياجات التي تُساعده في تحسين وتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال المرونة؛ حيث أن أكبر الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال المرونة تتمثل في "استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تُسهم في تطوير العمل المدرسي"؛ حيث بلغ متوسطاتها الحسابي (3,99).

ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك المديرين لدور التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري والتربوي بالمدرسة، وأنها أصبحت ضرورة لا غنى عنها بأي حال من الأحوال، ولا يمكن للمدرسة أن تحقق تطويراً في منظومتها الإدارية والتربوية ومواكبتها للتوجهات الحديثة في هذا المجال ما لم تدمج التكنولوجيا الحديثة في عملها بشكل مناسب. ويزداد إدراك المديرين لأهمية التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل افتقاد العديد منهم لمهارات استخدامها، وكيفية توظيفها والتوزيع فيها في الأعمال الإدارية والتربوية بسبب نقص البرامج التدريبية الموجهة والمتعلقة بتكنولوجيا التعليم، وضعف الامكانيات المادية لدى العديد من المدارس، التي تحول دون تجديد التقنيات المستخدمة، بما لا يتناسب مع متطلبات الجودة والتطور في هذا المجال.

- ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري (في مجال الأصالة) لدى مديري مدارس

التعليم العام في مدينة إب من وجهة نظرهم؟

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث في مجال الأصالة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
21	استخدام أساليب إبداعية في إدارة الحوار مع المعلمين	3.88	1.09	عالية	1
18	استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لحل المشكلات الوظيفية.	3.84	895 .	عالية	2
24	ابتكار أساليب إدارية هادفة لتنمية العمل الجماعي.	3.84	1.03	عالية	3
20	إنتاج أفكار جديدة حول أساليب إنجاز العمل الإداري.	3.82	976 .	عالية	4
22	ابتكار أساليب إدارية جديدة ومتنوعة للتواصل بين المعلمين لإنجاز الأهداف التعليمية	3.82	1.02	عالية	5
19	البحث عن أفكار إبداعية لتطوير العمل الإداري	3.80	924 .	عالية	6
23	القدرة على تخيل الأفكار الإدارية المستقبلية	3.67	999 .	عالية	7
25	استخدام طرق جديدة وغير مألوفة لأداء المهام الإدارية	3.50	1.02	عالية	8
	متوسط إجمال المجال	3.77	795 .	عالية	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن درجة الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمجال الأصالة جاء بمستوى عالي، إذ حصل على متوسط حسابي (٣,٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٩٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3,61) و(4,07)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الأصالة، حيث جاءت جميع فقرات هذا المجال على درجة موافقة عالية؛ إذ جاءت أكبر الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الأصالة تتمثل في: "استخدام أساليب إبداعية في إدارة الحوار مع المعلمين"، حيث بلغ متوسطاتها الحسابي (3,88).

ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي المديرين بأهمية الإبداع والتجديد عند إدارة الحوار مع المعلمين من أجل تطوير العمل بالمدرسة، وإيجاد الحلول المناسبة والمبتكرة للمشكلات التي يمكن أن تُعرقل سير العمل، والتي تتكرر بصورة مستمرة بسبب محدودية فاعلية الأساليب المستخدمة في هذا المجال، والتي غالباً ما يكون تأثيرها وقتي، كما أن تكررها وعدم التجديد فيها يفقدها، الفاعلية والتأثير المرغوب، كما أنهم يدركون أن استخدامهم للأساليب الإبداعية في محاوراتهم مع المعلمين له تأثير إيجابي في تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز في مجال العمل، وفتح آفاق جديدة وإرشادهم إلى الطرق المبتكرة في التعليم وفي حل المشكلات المدرسية.

- ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الإحساس بالمشكلة لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من وجهة نظرهم .

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث الإحساس بالمشكلة

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
33	إدراك أهمية العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات الإدارية.	3.99	1.160	عالية	1
27	امتلاك مهارة استخدام الأساليب الإدارية الوقائية لمنع المشكلات المدرسية قبل وقوعها	3.88	879 .	عالية	2
31	القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات اللازمة لتشخيص المشكلة الإدارية.	3.87	900 .	عالية	3
26	امتلاك سعة الأفق لاكتشاف المشكلات الإدارية وسبل علاجها	3.84	967 .	عالية	4
34	القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء البدائل المقترحة	3.83	1.012	عالية	5
29	امتلاك مهارات إدارة الأزمات.	3.79	1.111	عالية	6
30	القدرة على إعداد خطط إدارية بديلة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة	3.79	928 .	عالية	7
28	القدرة على رصد التهديدات المؤثرة على العمل الإداري	3.68	1.009	كبيرة	٢
32	التنبؤ بمشكلات العمل الإداري قبل حدوثها	3.63	892 .	عالية	8
	متوسط إجمالي المجال	3.81	744 .	عالية	

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أنّ درجة الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمجال الأصالة جاء بمستوى عالي، إذ حصل على متوسط حسابي (3,81)، وبانحراف معياري (744). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3,63) و(3,99)، وتُشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الإحساس بالمشكلة وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الإحساس بالمشكلة، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة (عالية)، إذ جاءت أكبر الاحتياجات

التدريبية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري في مجال الإحساس بالمشكلة تتمثل فيما يلي: "إدراك أهمية العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات الإدارية"، حيث بلغ متوسطاتها الحسابي (3,99).

ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يواجهه مديرو المدارس من مشكلات إدارية عديدة بالمدارس، تحد من فاعلية العمل وتحول دون عملية التطوير، أو إحداث التغيير المنشود بها، وأن من أهم أسباب ذلك افتقاد الإدارة المدرسية لتفعيل أسلوب العمل بروح الفريق الواحد الذي يعد من أهم التوجهات الإدارية الحديثة، ومن أفضل الأساليب الناجحة في حل المشكلات الإدارية والتربوية، كما يعود ذلك إلى وعي المديرين بحاجتهم الماسة إلى التدريب على هذا الأسلوب والتعرف على آليات توظيفه بطريقة ناجحة ومثمرة على نحو يمكن من خلاله تطوير العمل بالمدرسة، وحل المشكلات التي تواجهها.

نتائج البحث واستنتاجاته: توصل البحث إلى ما يأتي:

(١) **ملخص نتائج البحث** إن درجة الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمدينة إب جاء بدرجة عالية بجميع مجالاتها؛ إذ كانت درجة الاحتياجات التدريبية في مجال الطلاقة في المرتبة الأولى تتمثلت في الفقرة "استخدم التعزيز اللفظي لتحفيز المعلمين وتشجيعهم"، أما مجال المرونة تتمثلت في الفقرة "استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تُسهم في تطوير العمل المدرسي"، يليها مجال الأصالة في الفقرة "استخدام أساليب إبداعية في إدارة الحوار مع المعلمين"، وأخيراً مجال الإحساس بالمشكلة تتمثلت في الفقرة "إدراك أهمية العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات الإدارية".

(٢) **الاستنتاجات:** في ضوء معطيات البحث الحالي تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- هناك ندرة ملحوظة في الدراسات والبحوث الميدانية التي كرسست لمعرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس التعليم العام بمدينة إب لتنمية مهارات الإبداع الإداري على المستوى الوطني.
- غياب البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة إب في مجال الإبداع الإداري.
- إفتقار مديري المدارس للمهارات الإبداع الإداري بجميع مجالاته.
- وجود وعي وإدراك لأهمية الأبداع الإداري من قبل أفراد عينة البحث والتي تمثلت في درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع .

- تقود مهارات الإبداع الإداري وفقاً للبرنامج التدريبي المقترح إلى النجاح المشترك في المدرسة.
- إن بناء البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام ضرورة ملحة ناتجة عن إحتياجات فعلية من خلال آراء عينة البحث.

البرنامج التدريبي المقترح:

في ضوء معطيات الإطار النظري واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد مجتمع البحث وعينته على مجالات البحث في تحديد الأحتياجات التدريبية، تم بناء البرنامج التدريبي بناءً على خطوات وإجراءات علمية وعملية معتمدة في البرامج التدريبية، وهي النحو الآتي:

- (١) **مصادر البرنامج التدريبي المقترح:** تم بناء البرنامج في ضوء النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة البحث التي تمثلت في الأحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري، المراجع والكتب المتخصصة والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة في بناء البرامج، والأستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.
 - (٢) **مببرات البرنامج التدريبي المقترح:** وجوده توجه محلي وأقليمي وعالمي نحو تجويد العمل الإداري بمختلف جوانبه خاصة في الإدارة المدرسية، وجود توجه نحو الأصلاح الإداري في اليمن، إجماع أفراد العينة على الأحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الأبداع الإداري، وجود توجه لدي القيادات الإدارية في وزاة التربية والتعليم نحو البرامج التدريبية للكادر الإداري، والتطورات العلمية والتقنية.
 - (٣) **خطوات بناء البرنامج التدريبي:** أعتمد في بناء البرنامج على الخطوات الآتية:
- **رؤية البرنامج:** يتطلع البرنامج التدريبي المقترح إلى تمكين مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب لمهارات الإبداع الإداري بما يساعدهم في تحقيق الريادة والتميز في العمل الإداري والتعليمي بما يليبي حاجات المستفيدين .
 - **رسالة البرنامج:** يسعى البرنامج التدريبي المقترح إلى تمكين مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من إدارة المدارس بشكل إبداعي لتقديم خدمات إدارية متميزة وبجودة عالية، وذلك من خلال تقديم أنشطة تدريبية متنوعة لتنمية مهارات الأبداع الإداري لمديري المدارس في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والأحاساسة بالمشكلة لتحقيق الجودة والتميز في العمل الإداري المدرسي.

- **الهدف العام للبرنامج :** تنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مدينة إب للعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ ، ويتفرع عن الهدف العام أربعة أهداف فرعية ، والذي ينبثق عنها أهداف إجرائية كما هي موضح في الجدول محتوى البرنامج التدريبي.
- **الأهداف الخاصة للبرنامج :**

- تمكين مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من ممارسة معارف ومهارات الإبداع الإداري في مجال الطلاقة.
- تمكين مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من ممارسة معارف ومهارات الإبداع الإداري في مجال المرونة..
- تمكين مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من ممارسة معارف ومهارات الإبداع الإداري في مجال الأصالة.
- تمكين مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من ممارسة معارف ومهارات الإبداع الإداري في مجال الإحساس بالمشكلة.

محتوي البرنامج التدريبي : - يتكون البرنامج من خمسة محاور ، المحور الأول يتضمن

الإبداع الإداري يشمل العناصر الآتية: المفهوم، الأهداف، الأهمية، أساليب تنمية الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري، متطلبات الإبداع الإداري. يليها أربعة محاور تضمنتها مجالات البحث وهي مهارات الإبداع الإداري: مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة الإحساس بالمشكلة؛ وبفترة زمنية تتراوح خمسة أيام.

موقع التدريب	الأساليب التدريبية	الفترة الزمنية	عدد الساعات التدريبية		المفردات	الأهداف الإجرائية	الهدف التفصيلي
			تطبيق	نظري			
مجمع السعيد التربوي	مجموعة عمل	الإجازة الصيفية	٥	٣	<p>مهارات الطلاقة: المفهوم، الأهمية والأنواع، خطوات تنميته مهارات الطلاقة، وربط بالعمل الإداري .</p> <p>تطبيقات عملية (التعزيز اللفظي، مهارة الحوار والأقناع والتنويع، الخرائط الذهنية، العصف الذهني، إنتاج بدائل للقرارات، الأسئلة المفتوحة</p>	<p>يستخدم التعزيز اللفظي لتحفيز المعلمين وتشجيعهم.</p> <p>يملك مهارات إدارة الحوار مع المعلمين.</p> <p>يملك مهارة إقناع المعلمين لأداء مهامهم التربوية.</p> <p>ينتج عدد مناسب من البدائل للقرارات الإدارية قبل اتخاذ القرار النهائي.</p> <p>يملك مهارات العصف الذهني خلال الاجتماعات لتوليد الأفكار الإدارية.</p> <p>يطرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة في إدارة النقاش مع المعلمين</p> <p>ينوع الأفكار الإدارية خلال فترة زمنية محددة لتطوير الإدارة المدرسية.</p> <p>يستخدم الخرائط الذهنية في إنتاج الأفكار الإدارية.</p>	<p>تنمية وتطوير المعارف ومهارات الأبداع الإداري في مجال الطلاقة لمديري المدارس التعليم العام بمدينة إب</p>
مدرسة محمد حميد دارس	العصف الذهني				<p>مهارة المرونة: المفهوم والأهمية، خطوات تنميته مهارة المرونة، ربطها بالعمل الإداري، تطبيقات عملية استخدام التقنية، تطبيق القوانين والتعليمات، تصميم الخطط، التعامل مع أنماط الشخصية، التكيف وتقبل الآراء، رؤية شاملة للمشكلة)</p>	<p>يستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.</p> <p>تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية بحدود المرونة المسموح بها</p> <p>تصميم الخطط الإدارية المتنوعة حسب الموقف.</p> <p>تبني الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل الإداري.</p> <p>يتعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للمعلمين</p> <p>يتكيف مع طبيعة العمل الإداري.</p> <p>يقبل الآراء المختلفة أثناء الحوار الإداري.</p> <p>يطور أساليب العمل الإداري بين فترة وأخرى.</p> <p>يرى المشكلة الإدارية من زوايا مختلفة.</p>	<p>تنمية وتطوير المعارف ومهارات الأبداع الإداري في مجال المرونة لمديري المدارس التعليم العام بمدينة إب</p>

موقع التدريب	الأساليب التدريبية	الفترة الزمنية	عدد الساعات		المفردات	الأهداف الإجرائية	الهدف التفصيلي
			تطبيقات	نظري			
مجمع السعيد التربوي	مجموعة عمل	الإجازة الصيفية	٥	٣	مهارة الأصالة: المفهوم، الأهمية، مجالاتها، خطوات تنميتها، ربطها بالعمل الإداري تطبيقات عملية (الأساليب الإبداعية إدارة الحوار، والحديث في حل المشكلات، كيفية ابتكار أسلوب إداري لتنمية العمل الجماعي، والتواصل، كيفية البحث عن الأفكار الإبداعية، كيفية تخييل الأفكار المستقبلية، طرق جديدة لإدارة المهام.	يستخدم أساليب إبداعية في إدارة الحوار مع المعلمين يستخدم الأساليب الإدارية الحديثة في حل المشكلات الوظيفية. يبتكر أساليب إدارية هادفة لتنمية العمل الجماعي في المدرسة. ينتج أفكار جديدة حول أساليب إنجاز العمل الإداري. يبتكر أساليب إدارية للتواصل بين المعلمين لإنجاز الأهداف يبحث عن أفكار إبداعية لتطوير العمل الإداري يتخييل الأفكار الإدارية المستقبلية يستخدم طرق جديدة غير مألوفة لأداء المهام الإدارية	تنمية وتطوير المعارف ومهارات الأبداع الإداري في مجال الأصالة لمديري المدارس التعليم العام بمدينة إب
					٥	٣	مهارة الأحساس بالمشكلة: المفهوم، الأهمية، خطوات تنميتها، ربطها بالعمل الإداري، تطبيقات عملية (إدراك أهمية العمل بروح الفريق، استخدام الأساليب الوقائية، تشخيص المشكلة في ضوء البيانات، إكتشاف المشكلات وعلاجها، إتخاذ القرارات في ضوء البدائل، مهارة إدارة الأزمات، خطط بديلة لمواجهة الأزمات، التهديدات المؤثرة ورصدها، التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها

تقويم البرنامج :	إجراءات تنفيذ البرنامج	متطلبات تنفيذ البرنامج
<p>يقوم بالتقييم والمتابعة: أساتذته متخصصون في مجال الإدارة الإبداع الإداري، أساتذة متخصصون في التدريب، مديري مدارس.</p> <p>أدوات التقويم: اختبار قبلي وبعدي ، إستفتاء موجه للمتدربين، الملاحظة، المقابلة، المتابعة الميدانية قبل وبعد البرنامج، سجل الأداء، مسح الاتجاهات</p> <p>تقويم البرنامج: يتم تقويم البرنامج من حيث أهداف البرنامج مدي وضوحها ومدي تحققها، محتوى البرنامج مدي كفايته وأرتباطه بالأهداف، أساليب التدريب ومناسبتها، والوسائل التعليمية، المادة التدريبية، المدربون، والوقت والمدة، المكان وجاهزيته، الجوانب الإيجابية في البرنامج وجوانب النقص.</p> <p>أبرز المشكلات التي توجه المتدرب، والملاحظات والمقترحات من قبلهم والسلبيات التي يرونها في عملية التدريب، إستبيان موجه للمتدربين. مقترحات المدرب، المتابعة الميدانية ، إستمارة التقويم بعد الإنتهاء من البرنامج.</p>	<p>المدربون: أن يكون من ذوي الأختصاص والمؤهلات التربوية العليا.</p> <p>المتدربون: مديري مدارس التعليم العام بمدنية إب.</p> <p>إدارة البرنامج: مشرف من الوزارة، مسؤول إداري يعين من مكتب التربية.</p> <p>الأنشطة التدريبية: تشمل حفل إفتتاح الدورة التدريبية على البرنامج المقترح.</p> <p>إقامة ندوات تدريبية والمشاركة فيها بفعالية.</p> <p>زيارات ميدانية لمؤسسات أكاديمية.</p> <p>أعداد ورق عمل من شكل مشارك.</p> <p>تحضير أحد المواضيع وعرضه في جلسة تدريبية من أحد المتدربين.</p> <p>عرض مشكلات واقعية وطرق علاجها على شكل تقارير.</p> <p>ورش تدريبية ويتم فيها تقييم المتدربين حسب جنسهم وخبراتهم.</p> <p>حفل إختتام الدورة وتوزيع الشهادات.</p> <p>حواضر التدريب:</p> <p>حواضر مادية(أجور مواصلات، سكن ، تغذية).</p> <p>حواضر معنوية(شهادات مشاركة، من حواضر تكريمية.</p> <p>حواضر ترقية وتأهيل (ترقية الأوائل في الدورات، منح المبدعين دورات تدريبية أخرى</p>	<p>متطلبات التدريب</p> <p>المادة العلمية المتعلقة بموضوعات التدريب.</p> <p>دليل المتدرب.</p> <p>جهاز عرض البيانات(داتاشو)</p> <p>أقلام ماستر للكتابة، حاسوب محمول، شاشة</p> <p>عرض، اقلام صوتية (فواتوغرافية)، أجهزة</p> <p>عرض صوتية، حقيقة تعليمية.</p>

خامساً: التوصيات والمقترحات

(١) التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات والمفاهيم التي طرحها البحث؛ يوصي الباحثان بالآتي:
- ضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب.
- تقديم الدورات التدريبية اللازمة في مجال الإبداع الإداري، وتوفير المتطلبات الضرورية اللازمة لتحقيق ذلك من حيث الامكانيات المادية والاستعانة بمدرسين متخصصين في مجال الإبداع الإداري، وتقديم المحتوى التدريبي المناسب، وأساليب تقويم المتدربين، بما يُحقق أهداف التدريب.
- مراعاة الاحتياجات التدريبية التي كشف عنها البحث عند بناء البرامج التدريبية المقدمة للمديرين في مجال الإدارة المدرسية عموماً والإبداع الإداري خصوصاً.
- الاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح بهذا البحث من قبل مكتب التربية ووزارة التربية والتعليم والعمل على تطوير وتحديث المادة التدريبية بما يواكب المستجدات الإدارية التي تطرأ في الإدارة المدرسية على المستوى العالمي.
- توفير الوسائل والأساليب والأنشطة المناسبة لتطبيق البرنامج وتفعيله والتي ستسهم في تحقيق أهدافه.
- الاستفادة من التجارب العالمية السابقة في هذا المجال التي تبنت الإبداع الإداري.

(٢) المقترحات:

- يقترح الباحثان في هذا الصياغ إجراء البحوث الآتية:
- الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة إب وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين.
- تقويم واقع البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس باليمن في مجال الإبداع الإداري وسبل تطويرها من وجهة نظر الخبراء التربويين.
- تقويم البرامج التدريبية الموجهة للمديرين في مجال الإبداع الإداري في ضوء معايير الجودة.
- اتجاهات مديري المدارس بمدينة إب اليمينية نحو الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير.
- إجراء دراسة لبناء برنامج تدريبي لمهارات الإبداع الإداري بناء على الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات التعليمية في الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١) إبراهيم، لبيب عبد العزيز. (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة عدن، اليمن، العدد (١٢) (٢٠٥: ٢٥٤).
- ٢) أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ٣) أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٤). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- ٤) أبوشيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- ٥) بدر، أريج بن سليمان. (٢٠٠٨). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى. السعودية.
- ٦) البدراني، ذعار بن غضبان ذعار (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومي بمنطقة بردة من وجهة نظر مديريهم ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٧) بروكس، جل (٢٠٠١). قدرات التدريب والتطوير، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتبي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٨) البصري، سعد كامل (٢٠٠١)، الاحتياجات التدريبية الجديدة، الاجتماع العاشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر.
- ٩) جروان، فتحي. (٢٠٠٨). المهوبة والتفوق والإبداع، ط٣، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠) الجسار، على محمد. (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى المدارس، دار اليازوري، ط١، عمان، الأردن.
- ١١) الجميلي، أمل حموضي. (٢٠١٢)، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلدا لفتح، العدد (٤٨)، (٩١ - ١١٧).
- ١٢) الجهوري، شمس بنت حمد. (٢٠١٣م). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- ١٣) الحارثي، مشعل. (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ١٤) الحارثي، سالم. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.
- ١٥) الحشاش، أحمد. (٢٠١٤). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٦) حمدي، حسن. (٢٠٠٤). مهارات التفوق والإبداع، دار اللطائف للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- ١٧) حكمت، محمد. (٢٠١٥). إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، ط١، زمزم ناشرون، عمان، الأردن.
- ١٨) حسن، ماهر. (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد.
- ١٩) الخباني، عبد الله محمد. (٢٠١٢). تقويم برنامج تدريب وتطوير أداء مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة إرب للفترة من (2004: ٢٠٠٩) من وجهة نظر المتدربين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إرب، اليمن.
- ٢٠) الخميس، إبراهيم بن عبد العزيز. (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ٢١) اللخاوي، محمد فتحي. (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٢) الداود، منيرة عبد العزيز. (٢٠٠٩). تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ٢٣) السبيل، مضاي علي. (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- ٢٤) السرور، نادية هائل. (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٥) السحيمي، صلاح ملهي. (2002). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.

- ٢٦) السفياني، عيسى مستور. (٢٠٠٤)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في محافظة جدة المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة، عدن، اليمن.
- ٢٧) الصلاحي، صادق فيصل. (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- ٢٨) الصيرفي، محمد. (2004) الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٩) الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٣). التدريب مفهومة وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان.
- ٣٠) عامر، طارق. (٢٠٠٥). الإبداع مفاهيمه - أساليبه - نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- ٣١) العباسي، محمود بن صلاح. (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، السعودية.
- ٣٢) عبد الرسول، محمود أبو النور. (٢٠١١). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، (٢١)، ١١ - ٥٠.
- ٣٣) العزاوي، نجم، (٢٠٠٦)، التدريب الإداري، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٣٤) العفيري، نبيل أحمد والشاوش، على عبدالله. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب، مجلة القلم، المجلد (١٢)، العدد (٧)، ٢٩٤ - ٣١٨.
- ٣٥) عليوة، السيد (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية. ط١، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٣٦) القباطي، عثمان وعلى، عيسى. (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز، مجلة دمشق، (٢٧)، (٣٨٩ - ٤٦٢).
- ٣٧) مصطفى، هاني محمود. (٢٠٠٥). بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، دار جرير للنشر، عمان.
- ٣٨) الهويدي، زيد والجمل، جهاد. (٢٠٠٣). أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- ٣٩) نصر، عزة جلال. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية.
- ٤٠) سالم، نوال جاد. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عدن.

٤١) اليحيوي، مسلم. (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنور، **المجلة التربوية لجامعة الكويت**، (٢٢)، (١): (٣ - ٤١).

٤٢) يلز، وميك. (٢٠٠٥). إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 43) Monteiro. I.& Sousa ,F.(2011).Understanding Innovation in Hospitality Thro - ughthe Words of innovative Managers. **International Conference on Tourism & Management Studie**. (1). (169- 179)
- 44) Othman ،Azzam & Abd Rahman ،Hamidon.(2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. **World Applied Sciences Journal**. V(23). Issue 2. P(167-17.
- 45) Ombilee ,L. (2004). Innovation in Ecuador schools. **Educational Journal**.V(3) (2). P: 66-112..
- 46) Brown ،M. Boyle. B & Boyle. T.(2002). Professional development and mana - gement training needs for heads of depart ment in uk secondary school. **Journal of Educational Administration**. Vol(1) ، P. 31-43.