



بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة
صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري

**build a training program to develop the skills of administrative
creativity among secondary school principals in the capital, Sana'a, in
the light of the entrance to administrative creativity**

Abduallah Ali Hadi Al-Affad

*Researcher – Faculty of Education
Sana'a University - Yemen*

عبدالله علي هادي العفاد

باحث – كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

Sarah Eidhah Mahdi Al-Hilah

*Researcher – Faculty of Education
Sana'a University - Yemen*

سارة عيضة مهدي الحيلة

باحثه – كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال الكشف عن درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من (28) فقرة، جرى تطبيقها على عينة مكونة (87) مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري بحسب وجهات نظر المديرين العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة أهمية "كبيرة جداً"، بمتوسط (4.20)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال المرونة على أعلى متوسط (4.28)، ثم مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط (4.23)، وكلاهما بدرجة أهمية (كبيرة جداً)، وجاء مجال الأصالة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة أهمية "كبيرة"، وأخيراً مجال الطلاقة بمتوسط (4.15) وبدرجة أهمية "كبيرة".

وتم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات الإبداع الأساسية، (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات).

الكلمات المفتاحية: مهارات الإبداع، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية، البرنامج التدريبي.

Abstract:

The study aimed at building a training program for the development of administrative creativity skills in secondary school principals in the capital Sana'a in light of the entrance to the administrative creativity, by revealing the importance of developing the performance of secondary school principals in the secretariat of the capital Sana'a in light of the entrance to administrative creativity. The study adopted the descriptive curriculum, and used a questionnaire from (28) paragraph, which was applied to a sample of 87 school principal, and the study reached a group of results, the most important of which are: The degree of importance of developing the performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the entrance to administrative creativity according to the views of the principals working in it. And for the various fields, it came with a "very large" with an average (4.20), and at the level of the fields the domain of resilience got the highest average (4.28), and the domain of sensitivity to problems with an average of (4.23) both with a (very large) degree of importance. The domain of originality came in the third place with an arithmetic mean of (4.19) and with a "significant" degree of importance, and finally the domain of fluency with an average of (4.15) and with a "significant" degree of importance. A training program was proposed to develop the performance of secondary school principals in the light of basic creativity skills (fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems).

Keyword: Creativity skills, administrative creativity, secondary schools, training program.

المقدمة:

تغيرات جذرية متسارعة في جميع مناحي الحياة، ولعل المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التغيرات؛ لما تواجهه من تحديات تفرض عليها مواكبة

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة، في مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويعود ذلك إلى الثورة العلمية والتكنولوجية، التي أدت إلى حدوث

مدرسة مبدعة متميزة في أدائها من خلال إطلاق الطاقات المبدعة لجميع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة. (خليل، 2014: 175).

ولذلك ظهرت الحاجة إلى وجود مديرين مبدعين يستطيعون مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات التي تعتبر التعليم الركيزة الأولى لهذا التنافس، فالإبداع الإداري أصبح ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع كدراسة (أبو ناصر 2018)، ودراسة أبو حيش (2018م)، ودراسة السوداني (2016)، ودراسة مرعي (2014)، على أهمية الإبداع، وأن الإبداع يولد أفكاراً تتعلق بمواجهة التحديات والأزمات التعليمية. كما أكدت هذه الدراسات بمختلف أنواعها أن ممارسة مهارات الإبداع من متطلبات نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية المعاصرة.

الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية والتعليمية وقيادة المدرسة، ويمكن القول إن الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية تواجه الكثير من التحديات، أبرزها ضعف القدرات ونقص الكفاءات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية التي أجريت حول الإدارة المدرسية في اليمن، كدراسة المساجدي (2017)، ودراسة الصعفاني (2017)، ودراسة اليفرسي (2007)، التي أشارت جميعها إلى افتقار العديد من مديري المدارس إلى المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة العمل المدرسي، وأكدت جميعها على ضرورة تبني نماذج إدارية مختلفة

التغيرات، والتكيف معها لتحقيق الارتقاء بالإنسان الذي يشكل محور العملية التعليمية.

وقد شهدت السنوات الماضية تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري التربوي؛ مما أدى إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عمليات روتينية وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية انسانية تهدف إلى تنظيم وتسجيل وتغيير نظام العمل في المدرسة وفق عوامل الإبداع والتجديد بما يضمن لها تحقيق الأهداف التربوية، (مصطفى، 2000: 62).

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية التي تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية على المستويين: المركزي والمحلي، كان من الضروري وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور، الذي يكون قادراً على إدارة العمليات التعليمية داخل المدرسة وقيادتها؛ بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف التعليم والتربية التي ينشدها المجتمع. (دياب، 2001: 99).

ويُعدُّ الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، والإبداع عنصراً مهماً وسمة أساسية ينبغي توافرها في مدير المدرسة، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية. (السبيل، 2013: 54).

والإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ويُعدُّ من الوسائل المساعدة على تطوير وتغيير الأداء المدرسي نحو الأفضل، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة، فالمدير ذو الأداء الإداري المتميز يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها إلى

ضوء مهارات الإبداع الإداري: (الطلاقة،
والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)؟

2. ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات
الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية
بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن نتائجها قد تفيد:

1. مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، إذ من المحتمل أن تسهم هذه الدراسة في تنمية مهاراتهم في مجال الإبداع الإداري، وتزويدهم بالاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستيعابها لترجمتها إلى سلوك إجرائي داخل المدرسة.
2. مشرفي التدريب والمخططين التربويين من خلال الاستفادة من هذه الدراسة وتنفيذ البرنامج المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
3. الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهه واستخدامها مرجعاً لهم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف إلى درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مهارات الإبداع الإداري: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات).

بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

تهدف إلى تطوير أداء القيادات المدرسية وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات جذرية لدى مديري المدارس ومديراتها، وتحديدًا في مدارس أمانة العاصمة صنعاء، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال بناء برنامج مقترح يهدف إلى تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات المتجددة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم باليمن، إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية، ومن يتأمل الواقع الإداري في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، يجد أنها تفتقر إلى عناصر بشرية مؤهلة ومدرّبة، وهذا ما أثبتته نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة (السعدي والدحياني 2018)، ودراسة (المخلافي 2008)، التي أظهرت نتائجها أن مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بحاجة إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب، وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في وجود مظاهر ضعف لدى مديري المدارس في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى تقديم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، وعلى هذا الأساس تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: تحديد درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مهارات الإبداع الإداري: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) وبناء برنامج تدريبي لتنمية مهاراتهم الإبداعية.

الحدود البشرية: عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة المدارس الثانوية الحكومية، بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022 م.

مصطلحات الدراسة:**البرنامج التدريبي**

يعرف البرنامج التدريبي اصطلاحاً أنه "مجموعة من النشاطات أو الممارسات العملية بقاعة أو حجرة النشاط لمدة زمنية محددة؛ وفقاً لتخطيط وتنظيم هادف محدد ويعود على المتعلم بالتحسن" (النجار، 2003:74).

ويعرف الباحث البرنامج التدريبي إجرائياً أنه "خطة شاملة ذات أهداف محددة ومحتوى منظم وخطوات إجرائية متتابعة تتمثل في مجموعة من الأساليب والأنشطة الهادفة والمخططة والمنظمة والمقصودة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء.

مهارات الإبداع الإداري:

المهارة لغة: "مَهْرَ الشَّيْءِ، وَمَهَّرَ بِهِ مَهَارَةً أَي: أَحْكَمَهُ وَصَارَ بِهِ حَازِقًا فَهُوَ مَاهِرٌ، وَيُقَالُ مَهَّرَ فِي الْعِلْمِ، وَفِي

الصَّنَاعَةِ، وَفِي غَيْرِهَا"، (فلية والزكي، 2004 : 240).

وتعرف المهارة اصطلاحاً أنّها: "الأداء السهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركياً وعقلياً مع توفير الوقت والجهد والتكاليف"، (اللغاني والجمل، 2013: 187).

ويعرفه الباحث المهارات إجرائياً أنّها: مجموعة الصفات والخصائص التي يتميز بها مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، التي تساعدهم على تطوير أدائهم بصورة إبداعية.

الإبداع:

عرف ابن منظور الإبداع لغة أنّه: "مشتق من الفعل بَدَعَ: بَدَعَ الشَّيْءَ، يُبَدِّعُهُ بَدْعًا وَابْتَدَعَهُ: أَنْشَأَهُ، وَبَدَّاهُ، وَابْتَدِيعٌ وَابْتَدِيعٌ: الشَّيْءُ الَّذِي يَكُونُ أَوَّلًا. وَشَيْءٌ بَدِعٌ، بِالْكَسْرِ، أَي مُبْتَدِعٌ. " (لسان العرب) (ط3)، ج8، (7):

ويعرف الإبداع اصطلاحاً أنه: النشاط المعرفي ونتائج العمليات الذهنية للتفكير الإنساني التي تؤدي إلى إيجاد حلول جديدة متنوعة ومتميزة للمواقف أو المشكلة، حيث يتم التوصل إلى تلك الحلول بشكل مستقل وغير معروف للقائم بالحل من قبل، بحيث تتجاوز الحلول النمطية والمألوفة دون أن يكون هناك اتفاق مسبق على محكات الصواب والخطأ. (صالح، 2011: 146).

ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً أنّه: مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، ويحرصون على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه

1. أجرى شمس، ومحمد (2019). دراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب" التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، واستبانة مكونة من (43) فقرة موزعه على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، الأصالة، والإحساس بالمشكلة)، وتكونت عينة الدراسة من (67) فرداً من مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب، كان اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة الاحتياجات التدريبية لتقديرات أفراد العينة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت بدرجة عالية، وأن ترتيب المجالات من حيث درجة أهميتها لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، تتراوح ما بين أعلى متوسط (3.83)، وأقل متوسط (3.77)؛ إذ حصل مجال الطلاقة على المرتبة الأولى، يليه مجال الإحساس بالمشكلة، ثم مجال المرونة، وأخيراً مجال الأصالة.

2. في حين قام الطيار (2019). بدراسة بعنوان: "متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" التي هدفت إلى التعرف إلى متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ودرجة توافرها، وكذلك التعرف إلى المشكلات التي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية

السمات بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات.

الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري أنه: قدرة المدير على استخدام المعارف والمهارات الإبداعية واستنباط أساليب إدارية جديدة يستطيع من خلالها تقديم حلول إبداعية للمشكلات". (نجم الدين، وأحمد، 2011: 584).

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً أنه: مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، ويحرصون على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. ويُقاس: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

مدير المدرسة:

ويعرف المدير أنه: "فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء". (درة 2009: 30).

ويعرف الباحث مدير المدرسة إجرائياً أنه: الشخص المسؤول عن قيادة العمل في المدرسة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من النواحي التربوية والتعليمية، والفنية، والإدارية، والمالية، والاجتماعية، والثقافية.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم

كالآتي:

"متوسطة". وأن موافقة أفراد الدراسة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية جاءت بدرجة "كبيرة".

4. وأجرى كل من محسن وحاتم (2016). دراسة

بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الإدارية" هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الإدارية، لتحقيق الهدف تم تكوين عينة الدراسة من (300) مدير ومديرة، كان اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة بغداد، وتم استخدام استبانة مكونة من (6) فقرة موزعه على سبعة مجالات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة ماسة إلى البرنامج التدريبي المقترح لتنمية وتطوير ممارساتهم الإدارية في ضوء أدائهم لمهامهم الإدارية، كما تبين إن الكثير من حاجات مديري المدارس الابتدائية من التدريب تتميز بتأكيدّها على الموضوعات التي تتناول أموراً تربوية وجوانب فنية في مهامهم وأعمالهم الإدارية، مما يشير إلى ضعف تأهيلهم في هذه الجوانب.

5. في حين قام فيمكوه وآخرين (Phimkoh& et

،al، 2015). دراسة بعنوان: "Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand" هدفت إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مؤسسات الحكم المحلي في

بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (474) مديرة مدرسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً على أهمية توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، وأن من بين أهم مُتطلبات تحقيق الإبداع الإداري؛ إتاحة الفرصة لمديرات المدارس للعمل بحرية دون قيود إدارية، كذلك ضرورة تدريب مديرات المدارس على ممارسة البحث العلمي للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات.

3. كما هدفت دراسة الشهراني (2018). بعنوان:

"تطوير الأداء الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية" التي هدفت إلى التعرف إلى آليات تطوير الإبداع والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة خميس مشيط، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (118) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: (واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته الإبداع، وآليات تطوير الإبداع). وتكونت عينة الدراسة من (52) من مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية جاءت بدرجة

العوامل التي تحدث التغييرات الإيجابية وتساعد على تطوير الأداء الإداري.

7. أما سومارتونو (Soemartono، 2014) فقد قام بدراسة بعنوان: "Reconstruction of education policy in jembrana bali best practices of creative and innovative leadership using soft system methodology based action research" هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركة المجتمع في دعم الخدمات التي تقدمها الحكومة في مجال التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير مدرسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة الابتكارية أسهمت في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليمية، وأن الإطار المؤسسي يؤدي دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، وأن المجالس المحلية تؤدي دوراً في مسألة تبني تمويل المشاريع التربوية وتسهيلها والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية.

8. في حين هدفت دراسة حليم وآخرون (Halim، A. R. ، & Manaf، A.، Senin،R. A. (2008) بعنوان: "Innovation in educational management and leadership: High impact competency for Malaysian school leaders" تحديد مستوى كفاءة القيادة المدرسية لدى القادة في المدارس الماليزية، كما هدفت إلى التعرف إلى الكفاءات عالية التأثير التي يحتاجها قادة

تايلاند، والمدارس الواقعة تحت إشراف مؤسسات الحكم المحلي، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة، واعتمدت الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (297) مدرسة في إطار المؤسسات الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس، نواب المديرين، رؤساء المناطق التعليمية، وتألفت المجموعة الثانية من (22) مديراً من مديري المدارس المتطوعين الذين يعملون في مقاطعة أودونثاني، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن النتائج جاءت أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

6. وأجرى كل من هاو، ويزدانيفارد. M.، Hao، J.، Yazdanifard، R. (2015). دراسة بعنوان: "How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation" التي هدفت إلى تطوير الأداء الإداري للقادة، وركزت على كيف يمكن للقادة أن يصبحوا أكثر فعالية لإحداث التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة على التطوير والإبداع في البيئة الحالية شديدة التغير والتطوير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها في جمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطوير الأداء الإداري للقادة أمر ضروري، وأن القائد له تأثير على سير أداء المنظمة لأنه أحد وأهم

لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة محلية على حد علم الباحث.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري ما يأتي:

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية:

يعد الاستثمار في البشر من أعظم الاستثمارات على الإطلاق، حيث إنه يعطي أفضل عائد في العصر الحديث، فالبشر هم محدثو التنمية، وهم العنصر الأساسي في بنائها، وتعد الجوانب السلوكية في عملية التنمية ركيزتها الحقيقية، ولم يعد مدير المدرسة بمعزل عن التأثير بفاعلية المتغيرات العالمية، وقد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات ملحوظة؛ الأمر الذي يتطلب تغييراً ماثلاً في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال، لذا يجب على المدير أن يطور مفاهيمه وممارساته للأساليب، ويتمثل التغيير في المنظمات التعليمية بالتغيير في الأهداف، والقيم، والمسؤوليات الاجتماعية للمدرسة، والتغيرات التكنولوجية، والتغيير في العمليات الإدارية، والتغيير في التخطيط، والتغيرات في اتخاذ القرارات والرقابة. (حسان وآخرون، 2005: 63-67).

أهداف تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية:

لكل عملية تطوير أهدافها الخاصة غير أن الهدف العام لأي عملية تطوير هو تحسين الأداء، وقد ذكر (الهنداوي، 2009: 268)، أن من أهم أهداف تطوير أداء مديري المدارس ما يلي:

المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (596) مديراً ومديرة مدرسة في جميع أنحاء ماليزيا، كان اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى كفاءة القيادة لدى قادة المدارس الماليزية كانت معتدلة؛ كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة للتطوير المهني لقادة المدارس.

التعقيب على الدراسات:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها جميعاً تناولت أهمية تطوير الأداء الإداري، للقيادات المدرسية والاحتياجات اللازمة لذلك، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وأن عيناتها كانت من المديرين ما عدى دراسة الشهراني (2018)، التي اتخذت عينتها من المديرين والمعلمين، وانفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات الإبداع، وأنها اعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، واختلفت مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان تطبيقها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة، ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تقدم برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع، وأنه ركز على إدارة الإبداع كمدخل لتطوير الأداء الإداري

الانفجار السكاني والحاجة إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة.

السعي العالمي والمشارك للتقدم في التعليم والانتفاع بثمراته، والدعوات التي تتادي بجودة التعليم.

الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية وتداعيات العولمة.

أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها

لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، ويمكن تقسيم

أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري إلى قسمين: أساليب التنمية الفردية، وأساليب التنمية الجماعية، وسنتناول هذه الأساليب على النحو الآتي:

أ- الأساليب الفردية (التدريب الذاتي):

يقترح (حمادات، 2007: 320)، بعض

الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي، ومنها:

- التعود على التفكير في المجالات التي تخلص من التعقيد والأحكام المسبقة.

- الاتصاف بنظرة نقدية بناءة للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين.

- عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار.

- تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل.

- إعطاء فرصة للعقل بأن يستريح من أي شيء ما بين فترة وأخرى.

- أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة، فالكلام يمكن أن يساعد في توليد الأفكار.

وتذكر زهرة (2018: 19)، أن هناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى

الأفراد، ومنها:

تحسين مخرجات التعليم للطلبة من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.

تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف العامة والغايات الخاصة بالمدرسة.

وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.

التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة.

مبررات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية:

هناك العديد من المبررات لتطوير الأداء الإداري

لدى القيادات المدرسية، وقد أوجزها (خليل، 2014، 184-189) في الجوانب الآتية:

الاستجابة لطبيعة التغيير، والقدرة على التكيف.

التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية، والتنافس الحاد بين المدارس، والرغبة في الوصول إلى

أداء متميز لتحقيق الجودة والاعتماد للمدارس.

نقص المهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالعمل.

تطوير آليات العمل الإداري بالإدارات التعليمية.

تقديم الخدمات التعليمية بصورة تحقق رغبات المستفيدين.

التخلي عن النظم البيروقراطية.

ويذكر (الأغا، وعساف، 2015: 101)، أن أهم

مبررات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية تتمثل في الآتي:

التطورات المتسارعة في ميادين التربية وتطبيقاتها في مجالات الجودة والنوعية، مما يتطلب ضرورة متابعة

المديرين للتطورات العلمية في مجالات أعمالهم.

التطورات في ميادين الاقتصاد والمال والإدارة وظهور مبدأ التنافس.

4. أسلوب التحليل المورفولوجي: ويقوم هذا الأسلوب على فكرة التحليل لبنية أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن ينحل إليها كل بعد مما يمثل عناصر مستقلة فيه، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بهذه الطريقة. (زناتي، 2007: 396).

5. أسلوب تألف الأشتات: وهذا الأسلوب يستهدف تنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد، وهو من النماذج المتبعة في تحسين التفكير الإبداعي لدى الأفراد، حيث يكثر استخدام أشكال الاستعارة والمجاز والمثابرة في هذا الأسلوب؛ بهدف الوصول إلى الحل الإبداعي. (العتوم وآخرين، 2015: 156).

6. أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات:

وهو عبارة عن إطار من العمليات يعمل كمنظومة تستخدم من خلالها أدوات التفكير المنتج من أجل فهم المشكلات وتوليد أفكار متنوعة ومتعددة وغير تقليدية، وكذلك تقييم وتطوير وتطبيق الحلول المقترحة. (الأعرس، 2000: 30).

ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع الأفراد وإثارة طاقاتهم الإبداعية من خلال استخدام الفرد كل ما لديه من معارف، مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له. (غباين، 2008: 127).

ويرى الباحث أن أهم أساليب تنمية الإبداع في البيئة المدرسية تتمثل في تهيئة وتدريب العاملين في المدارس على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتكوين بيئة إبداعية تسمح بالتميز والتفكير المستقل،

- التركيز على الكم لا على الكيف، وقبول الأفكار الخيالية والهزلية وتدوين كافة الأفكار.
- تجنب الحكم على الأفكار، واعتماد مبدأ أي فكرة قد تصلح لطبيعة المشكلة وتسهم في حلها.
- تجنب التفكير الشكلي المألوف.
- التمرين المستمر للدماغ.
- التخلي عن التصورات المسبقة.

ب. الأساليب الجماعية: (التدريب الجماعي):

تتعدد الأساليب التدريبية للتدريب الجماعي الخاصة بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى الأفراد، ولعل أشهرها تتمثل في الآتي:

1. أسلوب الجماعة الاسمية: ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة، بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلبي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب، أما التقييم فيتم من خلال تفاعل أعضاء المجموعة، والحوار المشترك بينهم. (زايد، 2003: 169).

2. أسلوب العصف الذهني: وهو أسلوب يستخدم لتحفيز دماغ الإنسان نحو توليد أفكار جديدة حول موضوع معين عن طريق الاستفادة من مصادر الجماعة بدلاً من الاعتماد على أفكار فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد. (الساموك، 2005: 269).

3. أسلوب التحليل التشكيلي: ويقوم هذا الأسلوب على حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها. (الصيرفي، 2006: 59).

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
معامل ثبات ألفا لكرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.

الصدق الظاهري للأداة (الاستبانة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، عرضها الباحث على لجنة من المحكمين، وعددهم (9) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث أخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (28) فقرة، كما جرى حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: للتأكد من صدق محاور الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع الفقرات باستخدام معامل بيرسون، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات ما بين (**0.633-). (**0.877) كما في الجدول (1).

جدول (1) معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه

الطلاقة		المرونة		الأصالة		الحساسية للمشكلات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال

واعتماد مبدأ الشراكة في تنظيم العمل وتسييره، والاستفادة من الأساليب الإبداعية المعمول بها من قبل الآخرين، وتحقيق الرضى الوظيفي للمديرين، والتخفيف من الأعباء الإدارية وضغوطات العمل التي تواجههم، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.
الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، حيث يهدف إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (العساف، 2006: 192).
مجتمع الدراسة وعينتها: يشمل مُجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (2020 - 2021 م)، والبالغ عددهم (113) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة كان اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تضمنت مهارات الإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وقد تم إعدادها اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) فقرة، توزعت على مجالات الإبداع الإداري وهي: الطلاقة (7) فقرات، والمرونة (7) فقرات، والأصالة (7) فقرات، والحساسية للمشكلات (7) فقرات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

.753**	1	.855**	1	.633**	1	.819**	1
.848**	2	.774**	2	.782**	2	.844**	2
.860**	3	.846**	3	.852**	3	.854**	3
.879**	4	.779**	4	.847**	4	.843**	4
.839**	5	.860**	5	.877**	5	.846**	5
.859**	6	.728**	6	.698**	6	.837**	6
.867**	7	.739**	7	.789**	7	.813**	7

(2) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين
(.808**-.936**).

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل مجال
والمجموع الكلي للأداة:

المجال	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية بالمشكلات
معاملات الارتباط	8.80**	.926**	.936**	.891**

الداخلي حسب معادلة ألفا لكرول نباخ (Gronbachs
Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل،
فتراوحت قيم معاملات ثبات الاستبانة ما بين (.861-
-.894) وللمجالات مجتمعة (.947). واعتبرت هذه
النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، والجدول الآتي
يوضح ذلك.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ
للمجالات والأداة ككل:

م	المجال	عدد الفقرات	معاملات الثبات
1	الطلاقة	7	.894
2	المرونة	7	.861
3	الأصالة	7	.883
4	الحساسية بالمشكلات	7	.891
	المجالات مجتمعة	28	.947

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وللتأكد من صدق الاستبانة استخرجت معاملات
صدق الاتساق الداخلي للمجالات وذلك بربط كل
مجال من المجالات الأربعة بالاستبانة كاملة باستخدام
معامل بيرسون (pearson) وكما يتضح من الجدول.

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط
كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائياً؛ عند مستوى
(0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات
الاتساق الداخلي، وبذلك تعد جميع مجالات الأداة
صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى
تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة
الدراسة، بلغت (30) فرداً، وحُسب معامل الاتساق

المقياس الإحصائي لتحديد درجة الأهمية.

جدول (4) يوضح المقياس المعتمد في الدراسة:

الدرجة	مستويات درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي	فئات الوزن النسبي
1	(منخفضة جداً) إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1- 1.79	20% - 35.8%
2	"منخفضة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1.80 - 2.59	36% - 51.8%
3	"متوسطة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	2.60 - 3.39	52% - 67.8%
4	"كبيرة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	3.40 - 4.19	68% - 83.8%
5	"كبيرة جداً" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	4.20 - 5	84% - 100%

عرض النتائج ومناقشتها:

المعيارية، والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية المجالات مجتمعة، ودرجة أهمية كل مجال من المجالات، وعددها (4) مجالات، وذلك كما في الجدول (5):

أ- عرض النتائج على مستوى المجالات ككل: جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد العينة على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات:

م	مجالات الأداة	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
1	المجال الثاني: المرونة	2	7	4.28	.904	85.6	كبيرة جداً
2	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	4	7	4.23	.816	84.6	كبيرة جداً
3	المجال الثالث: الأصالة	3	7	4.19	.894	83.8	كبيرة
4	المجال الأول: الطلاقة	1	7	4.15	.763	83	كبيرة
	المجالات مجتمعة		28	4.20	.678	84.4	كبيرة جداً

عينة البحث، وبمتوسطات متقاربة؛ حيث تراوحت متوسطات المجالات بين (4.15-4.28)؛ وهذا يُشير إلى التقارب بين استجابات عينة البحث في إدراكهم للأهمية الفعلية لفقرات كل مجال من المجالات.

ويتبين من الجدول أعلاه أن المجال الثاني المتعلق بمهارة "المرونة" جاء في المرتبة الأولى، من حيث

1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص على: " ما درجة أهمية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مهارات الإبداع الإداري: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)؟ حدّث الباحث درجة الأهمية لمجالات الأداة (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع مجالات الأداة قد حظيت بموافقة جميع أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية كل مجال من المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأهمية المجالات مجتمعة (4.20)، وانحراف معياري (.678)، ونسبة مئوية (84.4%)؛ وهذا يعني أن درجة الأهمية للمجالات مجتمعة جاءت بدرجة "كبيرة جداً" وفق تقديرات أفراد

مدخل الإبداع الإداري؛ باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً يواكب التطورات الإدارية المعاصرة، وهذا بدوره يسهل عملية التطبيق الفعلي بصورة أكثر سهولة ويسر.

وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شمس ومحمد (2019)، ودراسة الطيار (2019)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة محسن وحاتم (2016)، ودراسة حليم وآخرون (2008)، الآتي أشارت جميعها إلى أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية، وأن تصورات المبحوثين لأهمية التطوير جاءت بدرجة "كبيرة".

ب- عرض النتائج على مستوى كل مجال على حدة بحسب فقراته:

أولاً: النتائج المتعلقة بتحديد درجة أهمية فقرات مجال مهارة المرونة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
1	يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره.	4.42	0.837	88.4	1	كبيرة جداً
3	يتقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين.	4.32	0.929	86.4	2	كبيرة جداً
7	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين لإنجاز العمل.	4.27	0.874	85.4	3	كبيرة جداً
2	يملك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	4.23	0.869	84.6	4	كبيرة جداً
5	يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل.	4.19	0.942	83.8	5	كبيرة
6	يتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة بالموقف الوظيفي.	4.19	0.883	83.8	6	كبيرة
4	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل.	4.15	0.902	83.0	7	كبيرة
	المجال ككل	4.28	0.904	85.6		كبيرة جداً

يتبين من نتائج الجدول (6) السابق أن درجة أهمية فقرات مجال مهارة "المرونة" تقع بين درجة أهمية (كبيرة، وكبيره جداً)، حيث تتراوح المتوسطات

درجة أهمية الفقرات، حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.904)، وبنسبة مئوية (85.6%)، ثم جاء في المرتبة الثانية المجال الرابع المتعلق بـ"الحساسية للمشكلات"؛ حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً" وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.816) ووزن نسبي (84.6%)، تلاه في المرتبة الثالثة المجال الثالث المتعلق بمهارة "الأصالة"؛ حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.894) وبنسبة مئوية (83.8%)، في حين جاء المجال الأول المتعلق بمهارة "الطلاقة" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الأهمية، حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة"، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.763) وبنسبة مئوية (83%).

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك وعياً بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة البحث، لأهمية مهارات الإبداع في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء

(83.8%)، (83.0%) وهي مرتبة على التوالي من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجة أهميتها. ويُعزى تأخر هذه الفقرات، رغم حصولها على درجة أهمية "كبيرة" إلى أنه مازال بعض المديرين يُعدُّ أن وضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام يُعدُّ مضيعة للوقت، وأن التعامل بمرونة بشكل مستمر يؤدي إلى التسيب، وأن تراجع المدير عن موقفة يقمص من شخصيته أمام العاملين، وأنه لا يتمتع بشخصية قوية تمكنه من إدارة العمل، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة خبرة الكثير من مديري المدارس بكتابة الخطط الخاصة لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تعترض العمل، وافتقارهم إلى البحث والاستقصاء عن بدائل وتقنيات حديثة واستخدامها في حل المشكلات.

ومن خلال النظر في النتائج السابقة يتبين أن المجال الثاني المتعلق بمهارة المرونة: جاء ترتيبه الأول من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية الفقرات في مجال مهارة "المرونة" بشكل عام بلغ (4.28) ووزن نسبي (85.6%)، وتمثل درجة أهمية "كبيرة جداً"، ويعزو الباحث حصول مجال المرونة على المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية إلى إدراك أفراد العينة بأهمية المرونة للتكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وأن المرونة التنظيمية تسهم بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة لمتغيرات البيئة؛ إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شمس، ومحمد (2019) التي أظهرت نتائجها أن مجال "المرونة" جاء في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب المحاور

لتحسين العمل المدرسي وتطويره، " التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.15) ووزن نسبي (83.0%) الذي حصلت عليه الفقرة (4) ونصها "يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل" وبدرجة أهمية "كبيرة".

وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك أربع فقرات جاءت بدرجة أهمية "كبيرة" جداً، وهي الفقرة (1)، وأخذت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.42) ووزن نسبي (88.4%)، والفقرة (3)، التي أخذت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.32) ووزن نسبي (86.4%) والفقرة (7)، وأخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.27) ووزن نسبي (85.4%) والفقرة (2)، وأخذت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.23) ووزن نسبي (84.6%)، وتمثل الفقرات الأربع ما نسبته (57.14%) من مجموع الفقرات التي يشتمل عليها هذا المجال المتعلق بمهارة "المرونة"، بحسب تصنيف درجة الأهمية في هذه الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه الفقرات، وأنه لا يمكن إحداث أي تطوير إلا بوجود القيادات الواعية والمرنة؛ القادرة على التكيف مع المتغيرات وتقبل النقد والاستفادة من آراء الآخرين حيال المواقف والمشكلات، وهذه جميعها من خصائص المدير الفعال والمبدع.

وفي المقابل يتضح من نتائج الجدول السابق أن (42.86%) من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة أهمية "كبيرة"، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (5)، (6)، (4)، بمتوسطات حسابية (4.19)، (4.19)، (4.15)، (3.98) وأوزان نسبية (83.8%)،

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً بحسب درجة الأهمية:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
1	يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة.	4.42	0.787	88.4	1	كبيرة جداً
3	يشجع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة.	4.35	0.86	87.0	2	كبيرة جداً
4	يقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل.	4.24	0.92	84.8	3	كبيرة جداً
5	يتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	4.18	0.991	83.6	4	كبيرة
2	يمتلك إحساس دقيق لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملين في المدرسة.	4.17	0.979	83.4	5	كبيرة
6	يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها.	4.12	1.015	82.4	6	كبيرة
7	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4.02	1.113	80.4	7	كبيرة
	المجال ككل	4.23	0.816	84.6		كبيرة جداً

والفقرة (4) التي أخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.24)، ووزن نسبي (84.8%)، وتمثل ما نسبته (42.86%) من مجموع الفقرات التي يشتمل عليها مجال مهارة "الحساسية للمشكلات"، بحسب تصنيف درجة الأهمية في هذه الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه الفقرات، وأنه من الضروري تحديد عناصر القوة والضعف والموارد والإمكانيات المتاحة للمدارس للاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية، كما أن اقتراح حلول منطقية للمشكلات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم حلول للمشكلات تساعد على التميز والإبداع.

وفي المقابل يتضح من نتائج الجدول السابق أن (57.14%) من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة أهمية "كبيرة"، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (5)، (2، 6، 7) بمتوسطات حسابية (4.18)، (4.17)، (4.12)، (4.2) وأوزان نسبية (83.6%)،

بحسب درجة الأهمية، وتتفق معها في أن فقرات مجال "المرونة" جاءت بدرجة أهمية "عالية".
ثانياً: النتائج المتعلقة بتحديد درجة أهمية فقرات مجال مهارة الحساسية للمشكلات:

يتبين من نتائج الجدول (7) السابق أن درجة أهمية فقرات مجال مهارة "الحساسية للمشكلات" تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى وسط حسابي (4.42) ووزن نسبي (88.4%) الذي حصلت عليه الفقرة (1) التي نصها "يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة" التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى وسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.4%) الذي حصلت عليه الفقرة (7) ونصها "يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" وبدرجة أهمية "كبيرة".

وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وهي الفقرة (1) وأخذت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.42)، ووزن نسبي (88.4%)، والفقرة (3) وأخذت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.35) ووزن نسبي (87%)،

الثاني من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية الفقرات في مجال مهارة "الحساسية للمشكلات" بشكل عام بلغ (4.23)، ووزن نسبي (84.6%)، وتمثل درجة أهمية "كبيرة جداً".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شمس، ومحمد (2019) التي أظهرت نتائجها أن مجال مهارة الحساسية للمشكلات حصل على المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية فقرات مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة "عالية".

ثالثاً: النتائج المتعلقة بتحديد درجة أهمية فقرات مجال مهارة الأصالة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً بحسب درجة الأهمية:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
2	يقدم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلبي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بفاعلية.	4.33	2.654	86.6	1	كبيرة جداً
6	يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة.	4.29	0.896	85.8	2	كبيرة جداً
7	يوظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية.	4.22	0.975	84.4	3	كبيرة جداً
3	ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	4.19	0.975	83.8	4	كبيرة
5	يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب غير تقليدية.	4.17	0.99	83.4	5	كبيرة
4	يملك القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون.	4.1	1.015	82.0	6	كبيرة
1	يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة.	4.09	1.024	81.8	7	كبيرة
المجال ككل						
		4.19	0.894	83.8		كبيرة

(4.33) ووزن نسبي (86.6%) الذي حصلت عليه الفقرة (2) التي نصها يقدم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلبي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بفاعلية" التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة

(83.4%)، (82.4%)، (80.4%)، وهي مرتبة على التوالي من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجة أهميتها.

ويعزو الباحث السبب في حصول هذه الفقرات على درجة أهمية "كبيرة" فقط رغم أهميتها إلى أن معظم مديري المدارس يفضلون حل المشكلات التي تواجههم وعلاجها دون مشاركة الآخرين؛ خوفاً من تقادم المشكلة إذا اتخذ قرار خاطئ وانتقالها خارج أسوار المدرسة، كما يعتقد بعض أفراد عينة الدراسة أن التخطيط لمواجهة المشكلات يحتاج إلى مزيد من الجهد والوقت، وأنه من الأفضل إيجاد حلول للمشكلات حال حدوثها، وأن التخطيط لمواجهة المشكلات قبل حدوثها مضيعة للوقت، نظراً لانشغالهم وكثرة أعمالهم.

ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الرابع المتعلق بمهارة الحساسية للمشكلات، جاء ترتيبه

يتبين من نتائج الجدول (8) السابق أن درجة أهمية فقرات مجال مهارة "الأصالة" تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي

رؤية بأهمية استخدام القيادات المدرسية أساليب متجددة في المهام الإدارية، بعيداً عن الروتين وطريقة العمل النمطية. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرات على درجة أهمية "كبيرة" فقط رغم أهميتها، إلى أن المستجيبين يرون صعوبة في تطبيق مهارات الأصالة؛ كون القوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم على مديري المدارس الثانوية تقيد من حريتهم، وتحد من صلاحياتهم وقدرتهم على الإبداع في جميع أبعاد العمل الإداري والفني، واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم في مدارسهم. ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الثالث المتعلق بمهارة الأصالة: جاء ترتيبه الثالث من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية فقرات مجال مهارة "الأصالة" بشكل عام بلغ (4.19) ووزن نسبي (83.8%) وتمثل درجة أهمية "كبيرة". وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شميس، ومحمد (2019)، التي أظهرت نتائجها أن مجال الأصالة حصل على المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب المحاور بحسب درجة الأهمية، وتتفق معها في أن موافقة أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية فقرات مجال الأصالة جاءت بدرجة "عالية".

رابعاً: النتائج المتعلقة بتحديد درجة أهمية فقرات مجال مهارة الطلاقة:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.8%) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها "يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة" وبدرجة أهمية "كبيرة".

وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة أهمية "كبيرة" جداً، وهي الفقرة (2) وأخذت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.33) ووزن نسبي (86.6%) والفقرة (6) وأخذت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.29) ووزن نسبي (85.8%) والفقرة (7) التي أخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.22) ووزن نسبي (84.4%) وتمثل ما نسبته (42.86%) من مجموع الفقرات التي يشتمل عليها مجال مهارة "الأصالة"، بحسب تصنيف درجة الأهمية في هذه الدراسة، يعزو الباحث ذلك إلى إدراك المستجيبين بأن القيادة الفعالة هي التي تعمل على تلبية حاجات العاملين، وتعمل على تقديم المبادرات الإيجابية الداعية للإبداع، وتسعى لتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتحقيق الجودة العالية في إنجاز الأعمال المدرسية.

وفي المقابل يتضح من نتائج الجدول السابق أن (57.14%) من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة أهمية "كبيرة" وهي التي تحمل الأرقام (3، 5، 4، 1)، بمتوسطات حسابية (4.17)، (4.1)، (4.9)، (3.98) وأوزان نسبية (83.8%)، (83.4%)، (82.2%)، وهي مرتبة على التوالي من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجة أهميتها. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن أفراد العينة يمتلكون العقلية المتفتحة والشخصية الميالة للإبداع، ولديهم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
3	يوظف خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في العمل المدرسي.	4.28	.851	85.6	1	كبيرة جداً
1	يملك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.21	.894	84.2	2	كبيرة جداً
2	يطرح العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية.	4.20	.918	84.0	3	كبيرة جداً
5	يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	4.18	.936	83.6	4	كبيرة
4	يتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	4.15	.897	83.0	5	كبيرة
6	يستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين بالمدرسة على تطوير الأداء.	4.11	1.004	82.2	6	كبيرة
7	يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.98	.984	79.6	7	كبيرة
المجال ككل						
		4.15	.763	83		كبيرة

التي يشتمل عليها مجال مهارة "الطلاقة"، بحسب تصنيف درجة الأهمية في هذه الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المستجيبين أن استخدام العمليات الذهنية السريعة، وإنتاج الأفكار الجيدة تُعد من المهارات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة، التي من شأنها أن تسهم في إيجاد حل المشكلات وتحقيق الأهداف بأبسط وأسرع الطرق وتتجاوز العقبات والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية.

وفي المقابل يتضح من نتائج الجدول السابق أن (57.14%) من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة أهمية "كبيرة"، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (5، 4، 6، 7)، بمتوسطات حسابية (4.18)، (4.15)، (4.11)، (3.98) وأوزان نسبية (83.6%)، (83%)، (82.2%)، (79.6%)، هي مرتبة على التوالي من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجة أهميتها.

ويُعزى تأخر هذه الفقرات، رغم حصولها على درجة أهمية "كبيرة" إلى أن القيادات المدرسية مازالت أكثر تمسكاً بالماضي، باعتباره من وجهة نظرهم المناسب للحاضر والمستقبل، غير مدركين أهمية

يتبين من نتائج الجدول (9) السابق أن درجة أهمية فقرات المجال الأول المتعلق بمهارة "الطلاقة" تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.28) ووزن نسبي (85.6%) في الفقرة (3) ونصها "يوظف خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في العمل المدرسي"، التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي (79.6%) الذي حصلت عليه الفقرة (7) ونصها "يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة". وبدرجة أهمية "كبيرة".

وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة أهمية "كبيرة" جداً، وهي الفقرة (3) وأخذت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.28) ووزن نسبي (85.6%)، والفقرة (1) وأخذت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.2%)، والفقرة (2) التي أخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.20) ووزن نسبي (84%) وتمثل هذه الفقرات ما نسبته (42.86%) من مجموع الفقرات

2. نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في الجانبين النظري والميداني، حدد الباحث أبرز نقاط الضعف والقصور التي أظهرتها نتائج الدراسة، وبناء برنامجاً مقترحاً يمكن من خلاله تنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وقد بُني البرنامج المقترح في ضوء المكونات الآتية:

منطلقات البرنامج، ومبرراته وأهدافه، ومكوناته، وخطوات تطبيقه، وجرى تناول ذلك بالتفصيل كالآتي:

أولاً: منطلقات البرنامج المقترح:

الحاجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء مهارات إبداعية تتماشى مع التوجهات العالمية في إعداد أجيال المستقبل، مع خصائص عصر التغيير والتطوير وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية التي اجراها الباحث التي كشفت أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية تطوير أداءهم في ضوء مهارات الإبداع كانت مرتفعة، أي أن أداءهم لا يرقى إلى المستوى المطلوب مما يستدعي ضرورة بناء برنامج مقترح لتنمية مهارات الإبداع لمديري المدارس الثانوية.

الدعوات الصادرة عن الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم في الجمهورية اليمنية، التي تدعو إلى تطوير العملية التعليمية وجودة عملياتها والارتقاء بأداء القائمين عليها.

توصيات كثير من الدراسات التي أشارت إلى أهمية الإبداع الإداري، وأثره في تطوير الأداء الإداري.

ثانياً: مبررات البرنامج المقترح:

توظيف أسلوب العصف الذهني واستخدام أساليب التشجيع في تطوير الأداء، وأنهم مازالوا بحاجة إلى تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن استخدام أساليب التعزيز وتوظيف العصف الذهني لإنتاج المعرفة داخل مدارسهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى الإحباط المتولد لدى أفراد عينة الدراسة وإدراكهم أنه من غير الممكن تجاوز التحديات بسهولة، واستخدام أساليب التعزيز وأساليب توليد المعرفة في ظل تردي الوضع المعيشي والتدهور الاقتصادي للبلد.

ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الأول المتعلق بمهارة الطلاقة جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية الفقرات في مجال مهارة "الطلاقة" بشكل عام بلغ (4.15) ووزن نسبي (83%) وتمثل درجة أهمية "كبيرة".

ويعزو الباحث تأخر هذا المجال من حيث درجة الأهمية إلى ظن الكثير من أفراد العينة أن الطلاقة قدرة عقلية موجودة لدى الجميع، وإنما تحتاج إلى ممارسة وإلى فكرٍ حر وإلى شعورٍ قوي بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد كدافع يجعله حريصاً على تقديم الجديد والإبداع في مكان العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شمس، ومحمد (2019)، التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية فقرات مجال الطلاقة بشكل عام جاءت بدرجة عالية، وتختلف عنها من حيث ترتيب المحاور حسب درجة الأهمية، في أن مجال الطلاقة حصل على المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية.

البرنامج التدريبي المقترح:

رفع درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الأصالة.

رفع درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات المرونة.

رفع درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الحساسية للمشكلات.

محتوي البرنامج التدريبي: -

في ضوء مبررات بناء البرنامج، وخطوات بناءه من حيث الرؤية والرسالة وصياغة أهداف البرنامج، والتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة والمتعلقة بأهمية احتياج مديري المدارس لممارسة مهارات الإبداع الإداري، أعد الباحث المحتوى النظري والعملية للبرنامج والموضحة في الجدول الآتي:

وجود قصور في إعداد القيادات المدرسية حيث كشفت الدراسة الحالية أن موافقة مديري المدارس الثانوية على تطوير أداءهم كانت مرتفعة وأنهم لا زالوا بحاجة إلى تطوير أداءهم.

إن أسلوب الإبداع الإداري يعد من أبرز مداخل التطوير في المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر.

ثالثاً: أهداف البرنامج المقترح:

يهدف البرنامج الى تنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لتحقيق أفضل النتائج، كما يسعى البرنامج المقترح إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

رفع درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الطلاقة.

الهدف العام	الأهداف السلوكية	المفردات	عدد الساعات التدريسية	الفترة الزمنية	الأساليب التدريبية	موقع التدريب
تنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس في مجال المرونة	يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره. يتقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين. يفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين لإنجاز العمل. يمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة. يضع خطة طواري لكل الأنشطة والمهام في العمل. يتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة بالموقف الوظيفي. يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل.	مفهوم المرونة الذهنية. أهمية المرونة خطوات تنميته مهارة المرونة، ربطها بالعمل الإداري، تطبيقات عملية التعامل مع أنماط الشخصية، التكيف وتقبل الآراء،	3	نظري عملي 4	المحاضرات. تمثيل الأدوار. عمل المجموعات العصف الذهني. ورش العمل النوعية. عرض الأفلام والشرائح التدريبية. أسلوب حل المشكلات. الأنشطة والتكليف والواجبات.	مدرسة قتيبية مدرسة الخوارزمي
تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مجال	يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل داخل المدرسة. يشجع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة. يقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل. يتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل. يمتلك إحساس دقيق لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملين في المدرسة.	مفهوم الحساسية بالمشكلات مهارات التفكير الإبداعي لحل المشكلات. تحويل الأفكار إلى خطط تنفيذية وابتكارية. التخطيط لموجهات المشكلات الإدارية.	3	4	المحاضرات. تمثيل الأدوار. عمل المجموعات العصف الذهني. ورش العمل النوعية. عرض الأفلام والشرائح التدريبية. أسلوب حل المشكلات. الأنشطة والتكليف والواجبات.	مدرسة قتيبية مدرسة الخوارزمي

				تطبيقات عملية إدراك أهمية العمل بروح الفريق. تشخيص المشكلة في ضوء البيانات. اكتشاف المشكلات وعلاجها.	يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها. يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	الحساسية للمشكلات
		4	3	مفهوم الأصالة. أهمية الأصالة. عناصر الأصالة. تطبيقات عملية. التدريب على إنتاج أفكار جديدة حول أساليب العمل الإداري. التدريب على إنتاج أساليب إدارية لتطوير العمل الإداري. التدريب على تخيل الأفكار الإدارية المستقبلية	يقدم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلبي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بفاعلية. يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة. يوظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية. ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة. يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب غير تقليدية. يمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون. يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة.	تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مجال الأصالة
		4	3	مفهوم الطلاقة الفكرية. أهمية الطلاقة الفكرية وخصائصها. مهارات الطلاقة: المفهوم، الأهمية والأنواع، خطوات تنميته مهارات الطلاقة تطبيقات عملية مهارة الحوار والأقناع العصف الذهني الأسئلة المفتوحة	يوظف خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في العمل المدرسي. يمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة. يطرح العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية. يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية. يتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة. يستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين بالمدرسة على تطوير الأداء. يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مجال الطلاقة
					المادة العلمية المتعلقة بموضوعات التدريب. دليل المتدرب. سبورة	متطلبات تنفيذ البرنامج

	جهاز حاسوب. جهاز العرض الرأسي (داتا شو). أقلام فلو ماستر . كروت ورقية ملونة.	
إجراءات تنفيذ البرنامج	المدرّبون: أن يكونوا من ذوي الاختصاص والمؤهلات التربوية العليا. (أساتذة متخصصون في الإبداع الإداري). المتدربون: مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء إدارة البرنامج: مشرف إداري من قبل الجهة المسؤولة عن التنفيذ لمتابعة تنفيذ البرنامج. - منسق إداري.	
أساليب تقويم البرنامج	إجراء اختبارات قبلية وبعديّة للمتدربين. استفتاء موجه للمتدربين حول البرنامج التدريبي. استبانة لتقويم أداء منفي البرنامج. قياس أداء المتدربين في الميدان.	

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

الاستنتاجات:

- تبين أن هناك تأييداً وموافقة كبيرة على تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع، الأمر الذي عزز قناعة الباحث على بناء البرنامج التدريبي المقترح.
- جاء ترتيب المجالات من حيث الأهمية، على النحو الآتي:

مهارة المرونة.

مهارة الحساسية للمشكلات.

مهارة الاصاله.

مهارة الطلاقة.

- فلسفة البرنامج وأهدافه مناسبة جداً؛ لأنه يحقق متطلبات النمو المهني لمديري المدارس ويحقق الجوانب المطلوبة لتطوير العملية التعليمية وأنه قادر على تحفيز القدرات الابتكارية والإبداعية للمديرين.
واستكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية، في محافظات مختلفة.

إجراء دراسة عن أثر البرنامج المقترح على مستوى أداء مديري المدارس واتجاهاتهم نحو المدرسة.
إجراء دراسة عن الإبداع الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبو حيش، أسماء إسماعيل عوده. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- [2] أبو ناصر، فتحي محمد. (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد،

- [14] الساموك، سعدون محمود. (2005م). الأساليب التعليمية للتربية الإسلامية. ط1، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
- [15] السبيل، مضاوي علي محمد. (2013م). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، المملكة العربية السعودية.
- [16] السعدي، محمد زين؛ والدحياي، ناصر سعيد. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (17)، العدد (1)، ص 146-177، السعودية.
- [17] السوداني، سناء راجي أحمد. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- [18] شمس، عبد الرقيب أحمد، ومحمد، عدنان أمين. (2019). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (9)، ص 237-267، اليمن.
- [19] الشهراني، حنان سفر. (2018). تطوير الأداء الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (15)، المجلد (2)، ص 75-100، غزة.
- [20] صالح، أسماء زكي محمد. (2011). تنمية التفكير الإبداعي للطلاب في ضوء استراتيجية التعلم البنائي. المكتب الجامعي الحديث، جامعة البحرين.
- [21] الصعفاني، أحمد عبده. (2017). تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في أمانة العاصمة للحد من الهدر التعليمي في ضوء أبرز الخبرات التعليمية المعاصرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة وتخطيط، كلية التربية، صنعاء، جامعة صنعاء.
- (45)، العدد (4) الجامعة الأردنية، ص 570-583.
- [3] أحمد حسين اللقاني. و على أحمد الجمل. (2013م). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. عالم الكتب، القاهرة.
- [4] الأعرس، صفاء. (2000). الإبداع في حل المشكلات. دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [5] الأغا، صهيب كمال، وعساف، محمود عبد المجيد. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي؛ نماذج وتطبيقات عملية. مطبعة ومكتبة منصور، غزة، فلسطين.
- [6] حسان، حسن محمد، مجاهد، محمد عطوة والعجمي، محمد حسنين والشرقاوي، سعدية يوسف. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- [7] حمادات، محمد حسن محمد. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [8] خليل، نبيل، سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
- [9] درة، محمد عمر (2009م): مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار الرضوان، حلب.
- [10] دياب، اسماعيل محمد. (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- [11] زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية؛ رؤية استراتيجية. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- [12] زناتي، محمد ربيع. (2007). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. كلية التجارة، جامعة طنطا.
- [13] زهرة خلوف. (2018). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (17)، جامعة خميس مليانه، ص 13-33، الجزائر.

الوظيفي. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية. [32] مرعي، على عبد الرحمن محمد. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية - محافظة الشرقية، (رسالة دكتوراه)، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، مصر، العدد (15)، ص 390-434.

[33] المساجدي، خالد صالح. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، إدارة وتخطيط، كلية التربية، صنعاء، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية. [34] مصطفى، صلاح. (2000). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ، الرياض، السعودية.

[35] النجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية. [36] نجم الدين، أحمد؛ واحمد، أشرف. (2011). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

[37] الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل؛ أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر. [38] اليفرسي، أمين عبده سعيد. (2007). تقويم كفاءة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة إب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة وتخطيط، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*, 7 (9)
- [2] Halim, R. A., Senin, A., & Manaf, A. R. (2008). *Innovation in educational management and*

[22] الصيرفي، محمد. (2006). القيادة الإدارية والإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر. [23] الطيار، مها سليم علي. (2019). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *المجلة العلمية، المجلد (35)، العدد (6) كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.*

[24] العنوم، عدنان؛ الجراح، عبد الناصر؛ بشارة، موفق. (2015م). تنمية مهارات التفكير. (ط6) دار المسيرة، عمان، الأردن.

[25] العساف، صالح حمد. (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.

[26] عون، وفاء محمد. (2019). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد، (182)، الجزء (2)، ص 1025-1083.

[27] غباين، عمر محمود. (2008). استراتيجيات حديثة في تعليم وتعلم التفكير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان. [28] فلية، فاروق عبدة، والزكي أحمد عبد الفتاح. (2004م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفا، الإسكندرية، مصر.

[29] محسن، منتهى عبد الزهرة، وحاتم، صفاء نعيمة. (2016). بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الإدارية، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، مجلة كلية التربية، العدد الثاني، 519-524، مصر.

[30] محمد بن مكرم ابن منظور. (1414 هـ). لسان العرب. (ط3)، ج8، دار صادر، بيروت.

[31] المخلافي، أمل. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم

leadership: High impact competency for Malaysian school leaders. Retrieved February, 12, 2012.

- [3] Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-94.
- [4] Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana bali, best practices of creative and innovative leadership using soft system methodology-based action research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282.