

## تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري

أ. سارة عيضة مهدي الحيلة

قسم العلوم السياسية

كلية التجارة والاقتصاد | جامعة صنعاء

Mail: [saraedhah@gmail.com](mailto:saraedhah@gmail.com) | Tel: 0096777788011

د. عبد الله علي هادي العفاد

أستاذ مساعد | قسم التربية

كلية التربية | جامعة صنعاء

Mail: [Alafad20@gmail.com](mailto:Alafad20@gmail.com) | Tel: 00967771966308

الملخص:

هدف البحث إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري وذلك من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، والتعرف على سبل تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الإبداع، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة تكونت من (48) عبارة، تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (422) فرداً، منهم: (87) مديراً ومديرةً، و(335) معلماً ومعلمةً، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصل البحث إلى أن درجة ممارسة الأداء الإداري في ضوء مدخل الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت بدرجة "متوسطة"، بمتوسط (3.30 من 5). وأن درجة موافقة أفراد العينة على آليات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع جاءت بدرجة "كبيرة جداً" بمتوسط (4.20). ولم تظهر أي فروق دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور- إناث)، بينما وجدت فروق في محور واقع الأداء الإداري تعزى للمسمى الوظيفي (مدير- معلم)، ولصالح المديرين. واستناداً للنتائج أوصى الباحثان بتوفير آليات وسبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أداءهم وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

الكلمات المفتاحية: سبل تطوير، الأداء الإداري، مديري المدارس الثانوية. الإبداع الإداري

## Developing the administrative performance of public secondary school principals in the capital Sana'a in the light of the entrance of administrative creativity

Dr. Abdullah Ali Hadi Al-Afad

Assistant Professor | Faculty of Education | Sana'a

University | Republic of Yemen

Mail: [Alafad20@gmail.com](mailto:Alafad20@gmail.com)

Tel: 00967771966308

Sarah Edhah Mahdy Alheelh

Department of Political Science | Faculty of Commerce

and Economics, Sana'a University |

Mail: [saraedhah@gmail.com](mailto:saraedhah@gmail.com)

Tel: 0096777788011

Abstract:

The aim of the research is to develop the performance of public secondary school principals in the capital Sana'a in the light of the administrative creativity approach, by revealing the reality of the administrative performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the administrative creativity approach, and identifying ways to develop the performance of school principals in light of the creativity approach, and to achieve the objectives of The researcher used the

descriptive survey method, and designed a questionnaire that consisted of (48) items. The questionnaire was applied to a sample of (422) individuals, including: (87) male and female principals, and (335) male and female teachers, who were chosen by stratified random method. The data was analyzed by the statistical packages program (SPSS) using appropriate statistical methods, and the research reached a set of results, the most important of which are: 1- The degree of administrative performance practice in light of the administrative creativity approach in all its fields was "medium", with a mean (3.30). 2- The degree of approval of the sample members on the mechanisms of developing the administrative performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the creativity approach came to a "very large" degree, with an average of (4.20). No significant differences appeared at ( $\alpha \leq 0.05$ ) depending on the gender variable (males - females), while there are differences in the axis of the reality of administrative performance due to the job title (manager - teacher), and in favor of the managers. The study recommended providing mechanisms and means to develop the administrative performance of secondary school principals in the capital Sana'a, and designing training programs aimed at improving their performance and transforming them into creative leaders.

Keywords: ways of development, administrative performance, secondary school principals, administrative creativity

## مقدمة.

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة، في مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويعود ذلك إلى الثورة العلمية والتكنولوجية، التي أدت إلى حدوث تغيرات جذرية متسارعة في جميع مناحي الحياة، ولعل المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات تأثرًا بهذه التغيرات؛ لما تواجهه من تحديات تفرض عليها مواكبة التغيرات، والتكيف معها لتحقيق الارتقاء بالإنسان الذي يشكل محور العملية التعليمية.

ويعد التعليم من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية، وأدوات النهوض بها؛ وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة ونشرها. (صالح، 2014: 15).

وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه؛ فقد أصبح المفكرون ينظرون إلى التربية بمفهومها المعاصر بأنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى مجالات الحياة، وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات في المنظمات التربوية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير؛ وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المنظمات التربوية لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي يتميز بها عصرنا الحالي. (الشقرقي، 2016: 432).

لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية- على السواء- جاهدة إلى تطوير النظم التعليمية فيها بشتى الوسائل، وذلك عن طريق إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومؤهلة ومدربة تدريباً يتناسب مع تحديات العصر، فتطوير المؤسسة التعليمية يتطلب قيادة فاعلة تواكب التغيرات والطموحات، وتنطلق من الواقع. (مصطفى، 2005: 492).

ويحظى مجال الإدارة المدرسية باهتمام متزايد من جميع العاملين في ميدان التربية والتعليم؛ لأن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بشؤون التربية والتعليم، وإذا كانت المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل محور الارتكاز لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها على الوجه المنشود؛ لذا فإن تطوير أداء مديري المدارس على أسس علمية حديثة يُعد من المتطلبات الضرورية لتحقيق فاعلية إدارة المدرسة وكفاءتها في ضوء التحديات والمتطلبات التي تواجه تطوير التعليم وتحديثه. (السيد، 2008: 9).

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة؛ فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة روتينياً أو مجرد المحافظة على النظام فيها والانضباط وسير الدراسة رغم أهمية هذا الدور، بل أصبح عمله إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله من مستجدات تتطلب النمو المهني المستمر. (شهاب، 2010: 112).

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية، وفي هذا الصدد نجد أن العديد من الدراسات التي سعت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للإبداع، كدراسة (أبو ناصر 2018)، ودراسة أبو حيش (2018)، ودراسة السوداني (2016)، ودراسة العوادة (Alawawdeh, 2016)، ودراسة مرعي (2014)، قد أكدت أن ممارسة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة يحقق عدداً من أهداف التربية، 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، كدراسات: السعدي والدحياني، (2018)، والمساجدي (2017)، والصعفاني (2017)، وعبدربه (2015)، واليفرسي، (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 تهدف إلى تطوير أداء القيادات المدرسية وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي إلى تحقيقه هذا البحث من خلال تقديم المقترحات لتطوير أداء مدير المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري؛ لما لهذا الموضوع من أهمية وفائدة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية، وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف ومواكبة التطور والتغيرات المتجددة.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية بالجمهورية اليمنية العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تتعلق بالأداء الإداري لدى القيادات المدرسية، وعلى الرغم من أن الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي باليمن (2006-2015: 26-28)، نصت على ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بشكل عام، ورفع كفاءة أداء العاملين في مختلف الإدارات التعليمية، ومن يتأمل الواقع الإداري في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، يجد أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية بسبب النقص في المهارات والمعارف التي تمتلكها القيادات المدرسية وعدم قدرتهم على فهم ومجاراة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: الحضرمي (2011)، والمخلافي (2008)، والفيقيه (2019)، وعبدربه (2015)، حيث أشارت جميعها إلى وجود قصور لدى مديري المدارس الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في مجال القيادة المدرسية، وخلاصة القول؛ فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في وجود مظاهر قصور في الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية باليمن، وغياب استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع الباحثين إلى إجراء هذا البحث لتقديم المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

### أسئلة الدراسة:

- بناءً على ما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:
- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لدى مديري/ مديرات المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري/ مديرات، ومعلمي/ معلمات هذه المدارس؟
- ويتفرع منه الأسئلة الآتية:
1. ما واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس؟
  2. ما سبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع؟
  3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه: واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي)؟

### أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى الآتي:
1. التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.
  2. تحديد سبل تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
  3. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي).

### أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات يمكن عرضها على النحو الآتي :
- قد يسهم في لفت عناية المعنيين في الميدان التربوي إلى أهمية الإبداع الإداري باعتباره من أهم المداخل التي يتم في ضوءها تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم لمواكبة متطلبات العصر.
  - يُقدم تغذية راجعة للقائمين على إعداد وتأهيل مديري المدارس، عن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وبالتالي الاستفادة من ذلك في عمليات التحسين والتطوير ووضع البرامج اللازمة بهذا الخصوص.
  - تفيد نتائج هذا البحث الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن يكون هذا البحث نواة لبحوث أخرى مشابهة ويمكن توقع استخدامه مرجعاً لهم.

### حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء مدخل الإبداع الإداري، المتمثل في المجالات الآتية: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات).
- الحدود البشرية: عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها بنين وبنات.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية، بأمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021م.

#### مصطلحات البحث:

- التطوير: يعرف التطوير بأنه: "مجموعة التغييرات الإيجابية التي تحدث في نظام إداري تربوي معين بهدف زيادة فاعلية ذلك النظام حتى يصبح أكثر مواكبة لمعطيات العصر". (فليه وعبد المجيد، 2005: 361).
- ويعرف الباحثان التطوير إجرائياً: بأنه "عملية هادفة ومنظمة للارتقاء بمستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، وإحداث تحسين ملموس في أدائهم من خلال تزويدهم بكل ما هو جديد من مهارات إدارية وفنية، وإكسابهم مهارات الإبداع (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، التي تساعدهم على رفع مستوى كفاياتهم، وتطوير أدائهم في عملهم، وتعزيز قدراتهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض عملهم".
- الأداء الإداري: يعرف الأداء بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي، أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة؛ هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما". (الجهوية، 2009: 103).
- يعرف الباحثان الأداء إجرائياً: بأنه "كافة الأنشطة التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، والتي تبرز مستوى قدرتهم على ممارسة مهامهم القيادية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء مدخل الإبداع الإداري".
- الإبداع الإداري: ويعرف بأنه: قدرة المدير على استخدام المعارف والمهارات الإبداعية واستنباط أساليب إدارية جديدة يستطيع من خلالها تقديم حلول إبداعية للمشكلات". (نجم الدين وأحمد، 2011: 584).
- ويعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، ويحرصون على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. ويُقاس: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث على الأداة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.
- مدير المدرسة ومديرتها: تعرفه/ها اللائحة المدرسية بأنه: المسؤول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية (وزارة التربية والتعليم، 1997، مادة (139: 45).
- ويعرف الباحثان مدير المدرسة إجرائياً بأنه: "الشخص المكلف قبل مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء لشغل وظيفة مدير مدرسة، والذي يمتلك الخصائص الفنية والإدارية والإنسانية بإدارة كل ما يتعلق بأمور المدرسة، بحيث يجعل جميع العاملين ينجزون أعمالهم تحت قيادته بمستوى عالٍ من الدقة والكفاءة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

#### 2-1-1- 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 في الوقت نفسه نتاجها، وهم العنصر الأساسي في بنائها، وتعد الجوانب السلوكية في عملية التنمية ركيزتها الحقيقية، ولم يعد مدير المدرسة بمعزل عن التأثير بفاعلية المتغيرات العالمية، ويمثل التحدي الحقيقي لهذه المتغيرات في مدى استعداد وقدرته المدير على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجهات إدارية وتربوية معاصرة، وبالتالي فإن مدير المدرسة يحتاج إلى عدد من الصفات، ومن ثم المعارف والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية بحسب المستوى الإداري الذي يخدم عنده. (حسان وآخرون، 2005: 63-67).

#### 2-1-2- أهداف تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

لكل عملية تطوير أهدافها الخاصة غير أن الهدف العام لأي عملية تطوير هو تحسين الأداء، وقد ذكر (الهنداوي، 2009: 268)، وماهر (2005: 437)، أن من أهم أهداف تطوير أداء مديري المدارس ما يلي:

1. تحسين مخرجات التعليم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
2. تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف العامة والغايات الخاصة بالمدرسة.
3. وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
4. التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة.
5. تطوير أساليب المدرسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
6. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين العاملين فيها.
7. زيادة حماس ومقدرة العاملين فيها في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
8. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
9. زيادة قدرة المدرسة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
10. بناء مناخ ملائم للتطوير والإبداع.

مما سبق يتضح أن تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس يهدف إلى تدعيم المعارف والخبرات وتعزيز قدرات الأفراد للتعامل مع مهام ومسؤوليات العمل الذي يهدف لمساعدة القادة في التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من أدوار ومسؤوليات، ويمكنهم من سرعة الاندماج في تلك الوظائف.

#### 2-1-3- أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية:

يعد تطوير الأداء الإداري الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب مديري المدارس المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، ويذكر (ديل، وإيلز، 2002: 83) أن أهمية تطوير الأداء تتمثل بالآتي:

1. تحسين الممارسات، ورفع مستوى الأداء إذا اكتسب المديرون مهارات جديدة.
2. تزويد الإداريين بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل ويمكنهم من إدارة النظام.

3. تمكين الإداريين من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل، وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.
  4. تنمية المهارات اللازمة لدى المديرين وتمكينهم من توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  5. تطوير مهارات الاتصال التي تعد من المهارات القيادية التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين المدراء والموظفين في كافة المستويات.
  6. اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصفة عامة.
  7. تطوير الإمكانيات العامة للقيادات وتأهيلهم لمواكبة التغييرات.
- ومن هنا يمكن القول إن تطوير الأداء الإداري بشكل عام يحقق المنافع والكفاءة والفعالية لدى الأشخاص؛ فالقيادة المتطورة التي تمتلك مهارات إبداعية تستطيع التميز في الأداء وإنجاز العمل بسرعة وفاعلية.

#### 4-1-2- مبررات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية:

- هناك العديد من المبررات لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية، وقد أوجزها كل من؛ خليل، (2014)، (184-189) و(الأغا وعساف، 2015: 101)، في الجوانب الآتية:
- 1) الاستجابة لطبيعة التغيير، والقدرة على التكيف.
  - 2) التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية، والاتصالات التكنولوجية، والانفجار السكاني، والأزمات الاقتصادية، والتوجهات الديمقراطية والعولمة.
  - 3) التنافس الحاد بين المدارس، والرغبة في الوصول إلى أداء متميز لتحقيق الجودة والاعتماد للمدارس.
  - 4) نقص المهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالعمل.
  - 5) تطوير آليات العمل الإداري بالإدارات التعليمية.
  - 6) التخلي عن النظم البيروقراطية، ورفض فكرة تجزئة المهام، بل والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية.
  - 7) التحولات العديدة في البيئة الداخلية والخارجية، مثل: تحول أدوار المديرين والمعلمين وكافة العاملين في المدارس من الضبط والرقابة إلى التحفيز.
  - 8) التطورات المتسارعة في ميادين التربية وتطبيقاتها في مجالات الجودة والنوعية.
  - 9) التطورات في ميادين الاقتصاد والمال والإدارة وظهور مبدأ التنافس.
  - 10) الانفجار السكاني والحاجة إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة.
  - 11) السعي العالمي والمشارك للتقدم في التعليم والانتفاع بثماره، والدعوات التي تنادي بجودة التعليم.
  - 12) الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية وتداعيات العولمة.

مما سبق يتضح أنه يجب على مدير المدرسة العصري البحث عن وسائل مناسبة تمكنه من التعامل مع تلك التغييرات بصفتها فرصاً أو تحديات، وضرورة السعي الدائم إلى التكيف مع التغيير والاستفادة منه، بل إن ذلك يفرض على المدير أن يتعامل مع التغييرات بصورة إيجابية، وأن يكون متوقعاً ومتنبئاً وبادئاً بالتطوير ومساهمًا ومشاركًا ومنفذاً له.

#### 5-1-2- مجالات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري:

تتحدد أهم مجالات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري في الآتي:  
أولاً- مهارة الطلاقة؛ ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على صياغة الرؤى والأفكار والمقترحات والقدرة على التفكير السريع في المواقف التي تواجهه في أعماله اليومية، والتي من شأنها إحداث التغيير في أدائه نحو الأفضل. ويذكر السويدان

والعدلوني، (2002: 57)، أن مفهوم الطلاقة يشير إلى قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة. ويذكر (عبد المختار وعدوي، 2011: 20) أن الطلاقة أنواع وهي:

أ- الطلاقة اللفظية: وتتمثل في قدرة مدير المدرسة على إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

ب- الطلاقة الفكرية: وتتمثل في قدرة مدير المدرسة على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف معين في زمن محدد.

ج- الطلاقة التعبيرية: وتتمثل في قدرة مدير المدرسة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات التامة ذات المعنى لتعبّر عن أفكار مختلفة.

ويمكن تحديد أهم مؤشرات مهارة الطلاقة التي يستدل بها على أن مدير المدرسة قد تمكن من أدائها في تبني جهود التطوير بالآتي:

1. القدرة على الإتيان ببدائل متعددة.
  2. التركيز على الكم.
  3. اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
  4. تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت قصير.
  5. القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة. (الأعسر، 2000: 193).
- ثانياً- مهارة المرونة؛ ويعرف دونالد وكاروول (2006: 59)، المرونة في التفكير بأنها: " القدرة على تغيير نمط التفكير وأسلوبه لتجاوز العقبات الصعبة التي تواجه الفرد عند حل المشكلات. أي أنها: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف".

وقد صنّف (خليل، 2014: 206) المرونة إلى نوعين:

- أ- المرونة التكيفية: ويقصد بها إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين أو مشكلة معينة، وتعني قدرة مدير المدرسة على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر مديري المدارس من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية أعمالهم داخل المدارس.
- ب- المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل للمشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، وهي أيضاً قدرة مدير المدرسة على إعطاء استجابات متنوعة تنتهي إلى فئة محددة.
- ويمكن تحديد أهم المؤشرات لمهارة المرونة التي يستدل بها على أن مدير المدرسة قد تمكن من أدائها في تبني جهود التطوير بما يلي:

1. القدرة على تكوين علاقات واقعية والتواصل الإيجابي مع الآخرين.
2. القدرة على وضع خطط واقعية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها.
3. النظرة الإيجابية للذات والثقة في القدرات والإمكانات الشخصية.
4. القدرة على ترويض النفس أو إدارة الانفعالات والاندفاعات.
5. القدرة على الاحتفاظ بالقيم الروحانية والأخلاقية.
6. تقبل أفكار الآخرين وآراءهم.
7. القدرة على رؤية الأشياء من جوانب متعددة. (أبو حلاوه، 2013: 3).

ثالثاً- مهارة الأصالة: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على إنتاج الأفكار الأصيلة، وقد عرفها إبراهيم (2007: 381) بأنها: "القدرة على التفكير بطريقة جيدة، أو القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الأفكار الشائعة؛ أي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والظريفة".

ويمكن تحديد أهم مؤشرات مهارة الأصالة التي تدل على أن مدير المدرسة قد تمكن منها في جهود التطوير الآتي:

- كمية الاستجابات غير المألوفة التي تعد أفكاراً مقبولة لمشكلات محددته مثيرة.
- القدرة على الإتيان بعلاقات جديدة وارتباطات جديدة.
- التركيز على إنتاج الأفكار الفردية وغير التقليدية.
- الحرص على عدم تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. (الأعسر، 2000: 194).

رابعاً- مهارة الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على رؤية المشكلات رؤية واضحة، وبشكل يتميز بالعمق والدقة، وتعد هذه المهارة من أهم المهارات التي ينبغي على قادة المدارس الثانوية التميز بها؛ وتتمثل الحساسية للمشكلات: في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً. (الطيبي وأبو سمره، 2014: 25). والقدرة على الإحساس بالمشكلات تعد إحدى أهم سمات المدير المبدع، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ويمكن تحديد أهم مؤشرات مهارة الحساسية للمشكلات التي يستدل عليها لدى مديري المدارس الثانوية بما يلي:

- القدرة على تجميع معلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أوليه لحل المشكلات.
- تحليل الأفكار المقترحة، واختيار الأفضل منها في ضوء معايير معينه يجري تحديدها.
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.
- القدرة على التخطيط الفعلي لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها. (جروان 1999: 101).

ولتطوير أداء القيادات المدرسية وتنمية مهاراتهم الإبداعية فإن ذلك يتطلب التدريب المستمر في مجال الإبداع الإداري؛ وهناك 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، وستتناول هذه الأساليب على النحو الآتي:

#### أ- الأساليب الفردية (التدريب الذاتي):

يقترح (حمادات، 2007: 320)، وزهرة (2018: 19)، بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي، ومنها:

- (1) التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة.
- (2) الاتصاف بنظرة نقدية بناءة للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين.
- (3) التخلي عن التصورات المسبقة وعدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل لتمحيص الأفكار.
- (4) التمرين المستمر للدماغ؛ لتنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل.
- (5) إعطاء فرصة للعقل بأن يستريح من أي شيء ما بين فترة وأخرى.
- (6) أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة، فالكلام يمكن أن يساعد في توليد الأفكار.
- (7) التركيز على الكم لا على الكيف، وقبول الأفكار الخيالية والهزلية وتدوين كافة الأفكار.
- (8) تجنب الحكم على الأفكار، واعتماد مبدأ أي فكرة قد تصلح لطبيعة المشكلة وتسهم في حلها.

## ب- الأساليب الجماعية: (التدريب الجماعي):

تتعدد الأساليب التدريبية للتدريب الجماعي الخاصة بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى الأفراد، مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب تألف الأشتات، وأسلوب التحليل التشكيلي، وأسلوب التحليل المورفولوجي، وقوائم تداعيات فيشر، وبرنامج جائزة الإبداع، وأسلوب لعب الأدوار، وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات، وسنقتصر على أهم الأساليب التي تتوافق مع المنظمات التربوية ولعل أشهرها تتمثل في الآتي:

- 1- أسلوب الجماعة الاسمية: وهو أحد الأساليب المتبعة لتعزيز الابتكار الجماعي؛ 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، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب، ويلاحظ أن أسلوب الجماعة الاسمية يفصل بشكل واضح بين عمليتي توليد الأفكار وتقييمها، فالأفكار تتولد اسماً (دون تفاعل أعضاء المجموعة)، 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).

ويعتمد هذا الأسلوب على مبدئين أساسيين، هما:

- a. تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: أي أنه لا ينبغي تقييم الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى في الجلسة؛ لأن نقد أي فكرة وتقييمها قبل نضج العمل والوصول به إلى نهايته قد يؤدي إلى فشل الجانب الإبداعي.
- b. الكمية تولد النوعية: أي أن كم الأفكار يولد نوعية جيدة منها؛ وذلك لأن كم الأفكار المتولدة يؤدي إلى تنوعها، وبالتالي جدتها وأصالتها. (حمادات، 2007: 321).

- 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، ويجري التدريب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة، ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة، بحيث يقسم الأجزاء المتفككة في الخصائص مثل اللون والحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. (الصيرفي، 2006: 59).

- 4- أسلوب التحليل المورفولوجي: وهو أحد الأساليب العملية أو الإجرائية في تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، ويهدف إلى تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من (التوافيق والتباديل) الممكنة للعناصر التي تدخل أو تندرج تحت مجموعة الأبعاد الرئيسة للشيء موضع الاهتمام أو المنتج الصناعي على سبيل المثال، ويقوم هذا الأسلوب على فكرة التحليل لبنية أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم تحليل كل بعد 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، وقد تكون هذه الحلول مفيدة وقد لا تكون كذلك. (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 والمشابهة في هذه الأسلوب؛ بهدف الوصول إلى الحل الإبداعي. (العتوم وآخرين، 2015: 156).

ويرى الباحثان أن أهم أساليب دعم الإبداع في البيئة المدرسية تتمثل في تهيئة وتدريب العاملين في المدارس على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتكوين بيئة إبداعية تسمح بالتمايز والتفكير المستقل، 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.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، وجرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

- أجرى البليهد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (79) عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: أبعاد الإبداع (الأصالة، والمبادرة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات)، ومعوقات تطوير القيادة الإبداعية، ومتطلبات القيادة الإبداعية. وتكونت عينة الدراسة من (30) مشرف قيادة مدرسية، و(81) وكيل مدرسة للمرحلة الثانوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة) جاءت بدرجة عالية جداً. وأن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية جداً. وأن من بين أهم مُتطلّبات القيادة الإبداعية: التّشجيع على العمل بروح الفريق الذي يدعم الأفكار المبدعة، ونشر ثقافة العمل الإبداعي بين القيادات، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع.

- كما قام كل من شمس، ومحمد (2019). بدراسة هدفت 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؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطوري، واستبانة مكونة من (43) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، الأصالة، والإحساس بالمشكلة) وتكونت عينة الدراسة من (67) فرداً من مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب تم 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.

- أما دراسة عون (2019). فهذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أداء القيادات في المدارس الحكومية في منطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية التي تحفز الابتكار في ضوء رؤية (2030)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (71) عبارة، موزعة على مجالات الأداء الابتكاري لدى الطالبات والمعلمات في البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار، ومجالات متطلبات تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (120) من القادة والمشرفين ومعلمي المدارس، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية عرعر، جاء بدرجة "متوسطة". وأن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية جاءت بدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الأولى مجال

المتطلبات المعرفية، تلاه في المرتبة الثانية مجال المتطلبات المادية والمالية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المتطلبات التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المتوسط العام لأداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية (2030) تعزى لمتغيرات (المستوى الوظيفي)

- كما هدفت دراسة الشهراني (2018). إلى التعرف على واقع الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية وعلى العلاقة الترابطية بين القيادة الإبداعية والإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (118) عبارة 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 ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة "متوسطة". وأن موافقة أفراد الدراسة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية جاءت بدرجة "كبيرة".

- وقام الفيضي (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (159) مديرة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (21) عبارة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة (كبيرة جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما تبين أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين (كبيرة جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك المتطلبات "الدقة في اختيار المعلمات لأعمالهن في كل تغيير يخطط له بالمدرسة. وتفوض المديرية بعض صلاحياتها للمعلمات في المدرسة" في حين هدفت دراسة أبو شاويش (2018). إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (40) عبارة، وزعت على أربعة مجالات تمثل عناصر الإبداع الإداري، هي: (المثابرة والمبادرة والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة". كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث.

- كما قام آل سليمان والحبيب (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم العام في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (280) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (18) عبارة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند (0)، (01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي (معلم- قائد مدرس)، وذلك لصالح قادة المدارس، بينما لا

توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي.

- في حين هدفت دراسة فيمكوه وآخرين (Phimkoh et al, 2016). إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مؤسسات الحكم المحلي في تايلاند، والمدارس الواقعة تحت إشراف مؤسسات الحكم المحلي، واستكشاف الظروف المرغوب فيها لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة، وكانت الأدوات المستخدمة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (297) مدرسة في إطار المؤسسات الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس، نواب المديرين، ورؤساء 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.
- كما هدفت دراسة هاو، ويزدانيفارد. (Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015)) 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 العوامل التي تحدث التغييرات الإيجابية وتساعد على تطوير الأداء الإداري.
- أما دراسة سومارتونو (Soemartono, 2014). فقد هدفت إلى التعرف على 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.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، ما عدا الدراسات الأجنبية، وأنها اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وأن عيناتها كانت من المديرين والمعلمين.

واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أنه يهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس كما أتفق مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها في جمع المعلومات، واختارت عيناتها من المديرين والمعلمين، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وعينته، ومكان تطبيقه، 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 تناولت موضوع حيوي ومهم في مجال الإدارة على المستوى المحلي، وهو تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وسبل تطويرها، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة في البيئة اليمنية- على حد علم الباحثين.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحثان 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:

تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ذكور وإناث التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (2020- 2021)، والبالغ عددهم (113) مديرا ومديرة، وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية، وتكونت العينة من (87) مديرا ومديرة. وكما في الجدول (1).

## الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع، والمسعى الوظيفي)،

م	المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
1	النوع	ذكر	140	33.2%
		أنثى	282	66.8%
		المجموع	422	100.0%
2	المسعى الوظيفي	مدير	87	13%
		معلم	335	77%
		المجموع	422	100.0%

يتبين من الجدول (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية فيما بحسب النوع من الإناث، حيث بلغت ما نسبته (54%) من عينة الدراسة، بينما الذكور يشكلوا (46%) ويعزى ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث تفوق مدارس الذكور وهي نسبة طبيعية كون عدد الإناث من سكان أمانة العاصمة تفوق أعداد الذكور؛ لذلك مدارس الإناث أكثر من مدارس الذكور في كل مديرية. وأن غالبية أفراد العينة في المدارس الثانوية بحسب متغير- المسعى الوظيفي - هم من المعلمين، حيث يمثلون ما نسبته (79.4%)، من عينة البحث، بينما المديرون، يمثلون ما نسبته (20.6%)، وهي نسبة طبيعية كون المعلمين في المدارس يمثلون معظم مجتمع البحث.

## أداة الدراسة:

استخدم البحث الحالي الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (48) عبارة موزعة على محورين.

## الصدق الظاهري للأداة (الاستبانة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحثان بعرضها على لجنة من المحكمين، وعددهم (9) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم إعادة صياغة بعض العبارات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (48) عبارة، كما جرى حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة.

## صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق محاور الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات باستخدام معامل بيرسون وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية من المديرين والمعلمين بلغت (30) فردًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط، بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة ككل، والجدول (2) الآتي يوضح ذلك. جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحاور	مجالات الأداة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المحور الأول	المجال الأول	0.887**	0.000
		المجال الثاني	0.785**	0.000
		المجال الثالث	0.862**	0.000
		المجال الرابع	0.728**	0.000
2	المحور الثاني: درجة تو افرمتطلبات الإبداع الإداري		0.557**	0.001

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقةً لما وضعت لقياسه.

## ثبات أداة البحث (الاستبانة):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، بلغت (30) فردًا، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات المحور الأول (0.945)، وللمحور الثاني (0.764) وبذلك يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذا البحث، والجدول أدناه تبين معامل الثبات لأبعاد الأداة.

## المقياس المعتمد في البحث:

ولتفريغ بيانات الإجابة تم الاعتماد على تدرج ليكرت، وقد تم احتساب المعيار الإحصائي من خلال حساب المدى بين درجات القياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) المحك المعتمد في الدراسة

القيم عند إدخال البيانات	فئات المتوسط	فئات الوزن المئوي	مستويات درجة الموافقة
1	1.80-1.00	20%-35.8%	منخفضة جداً
2	2.60-1.81	36%-51.8%	منخفضة
3	3.40-2.61	52%-67.8%	متوسطة
4	4.20-3.41	68%-83.8%	كبيرة
5	5.00-4.21	84%-100%	كبيرة جداً

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤدية لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومجالاتها.
- اختبار مان- وتي (Mann- Whitney U): للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لعينتين مستقلتين كبديل عن اختبار (T- Test) لمتغير النوع: (ذكر- أنثى)، والمسعى الوظيفي: (مدير - معل).

## 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: "ما واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة صنعاء لمحتوى مجالات (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

## عرض النتائج على مستوى المجالات ككل:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات بشكل عام مرتبة

## تنازلياً حسب المتوسطات

م	مجالات المحور الأول (مهارات الإبداع)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
2	المرونة	3.53	.947	70.6	1	كبيرة
1	الطلاقة	3.41	.945	68.2	2	كبيرة
3	الحساسية للمشكلات	3.24	.990	64.8	3	متوسطة
4	الأصالة	3.15	.995	63.0	4	متوسطة
	المجالات ككل	3.30	0.83	66.0		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4) السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمجالات المحور الأول مجتمعة بلغ (3.30)، وانحراف معياري (0.83)، وبوزن نسبي (66%)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"؛ وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة "متوسطة" بحسب المعيار الذي اتخذه الباحث.

ويتبين من الجدول أعلاه أن مجال المرونة، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط (3.53)، تلاه مجال الطلاقة، بمتوسط (3.41)، وكلاهما بدرجة ممارسة "كبيرة"، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيراً؛ مجال الأصالة" بمتوسط (3.15)، وكلاهما بدرجة ممارسة (متوسطة). وهذا يعني أن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمهارات الإبداع كان إيجابياً، وعلى الرغم من كونها إيجابية إلا أنها لا زالت دون المستوى المطلوب، وتشكل هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف التنمية الذاتية لدى القيادات المدرسية، واستمرارية سيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في بعض المدارس الثانوية.

وتتفق هذه النتيجة بالمجمل مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة عون (2019)، ودراسة الشهراني (2018)، التي أظهرت جميعها أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، فيما تختلف مع دراسة الهليد (2020)، التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري كانت بدرجة "كبيرة" و"كبيرة جداً".

#### عرض النتائج المتعلقة بمجال المرونة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5) الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد العينة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس لعبارات مجال مهارة المرونة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
1	يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره.	3.92	1.14	78.4%	1	كبيرة
2	يملك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	3.62	1.11	72.4%	2	كبيرة
7	يفوض بعض صلاحياته للعاملين المتميزين لإنجاز العمل.	3.60	1.19	72.0%	3	كبيرة
6	يتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة بالموقف الوظيفي.	3.49	1.14	69.8%	4	كبيرة
3	يتقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين.	3.49	1.16	69.8%	5	كبيرة
4	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل.	3.34	1.11	66.8%	6	متوسطة
5	يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل.	3.25	1.14	65.0%	7	متوسطة
	المجال ككل	3.53	0.94	70.6%		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (5) ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الثاني المتعلق بمهارة "المرونة"، جاء ترتيبه الأول من حيث درجة الممارسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال (3.53) وبوزن نسبي (70.6%)؛ مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات المرونة جاءت "كبيرة" وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.92) وبدرجة ممارسة "كبيرة" وبين أدنى متوسط (3.25) وممارسة "متوسطة".

وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية مرونة عالية وغير تقليدية، وأن أفكارهم قابلة للتغيير والتبدل، بل ويحاولون أن يطوروا أنفسهم علمياً وثقافياً مما يزيد في تحسين إبداعهم الإداري الذي يزيد من تحسين مستوى أداءهم لمواكبة التغيير الذي تفرضه متطلبات العمل..

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شمس ومحمد (2019) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة عالية. ومن جانب آخر فهي تختلف عن نتيجة دراسة البلهد (2020) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة كبيرة جداً.

#### عرض النتائج المتعلقة بمجال الطلاقة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6) الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد العينة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس لعبارات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	نسبة %	الرتبة	الممارسة
1	يملك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.68	1.03	73.6%	1	كبيرة
3	يوظف خبراته في التعامل مع المواقف الجديدة.	3.62	1.13	72.4%	2	كبيرة
2	يطرح العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية.	3.44	1.16	68.8%	3	كبيرة
5	يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	3.39	1.11	67.8%	5	متوسطة
4	يتجاوز التحديات التي تعترض الأهداف بمختلف الوسائل	3.36	1.07	67.2%	4	متوسطة
6	يستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة.	3.24	1.17	64.8%	6	متوسطة
7	يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.14	1.11	62.8%	7	متوسطة
	المجال ككل	3.41	.94	68.2%		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (6) أن المجال الأول المتعلق بمهارة الطلاقة جاء في المرتبة الثانية؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.41)، وانحراف معياري (0.945)، وبوزن نسبي (68.2%)، مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لمهارات الطلاقة جاءت بدرجة "كبيرة"، وعلى مستوى العبارات فقد تفاوتت بين (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.68)، وبدرجة ممارسة "كبيرة". وبين أدنى متوسط حسابي (3.14) وبدرجة ممارسة "متوسطة". ويفسر الباحثان ذلك بأن لدى مديري المدارس قدرة متوسطة على استمطار الأفكار وامتلاك مهارات الإقناع، وتوظيف خبراتهم في مواجهة المشكلات المدرسية ومعالجتها، وفي المقابل يتبين أن أربع عبارات وبنسبة (58.13%)، من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل المديرين بدرجة "متوسطة"، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية ليس لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وفهمها جيداً، ووضع الخطط لمواجهة المشكلات المدرسية، واستخدام الأساليب الحديثة لإنتاج المعرفة داخل المدرسة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن تجاوز العقبات وتوظيف أسلوب العصف الذهني يحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى كثير من المديرين، كما أن استخدام أساليب التعزيز لا تقتصر على الدعم المعنوي فحسب بل تحتاج إلى الدعم المادي، وهذا لا يمكن توافره في ظل الأزمة التي تمر بها البلاد.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شمس ومحمد (2019) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة عالية. وتختلف عن النتيجة التي أظهرتها دراسة البلهد (2020) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة كبيرة جداً.

عرض النتائج المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (7) الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد العينة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس لعبارات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	نسبة %	الرتبة	الممارسة
1	يعرف أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة.	3.49	1.09	69.8%	1	كبيرة
3	يشجع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة.	3.46	1.17	69.2%	2	كبيرة
4	يقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل.	3.35	1.16	67.0%	3	متوسطة
5	يتخذ القرارات وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	3.30	1.19	66.0%	4	متوسطة
2	يملك إحساساً دقيقاً لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في المدرسة.	3.18	1.18	63.6%	5	متوسطة
7	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.05	1.12	61.0%	6	متوسطة
6	يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها.	2.88	1.10	56.6%	7	متوسطة
	المجال ككل	3.24	.99	64.8%		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (7) أن يتبين أن المجال الرابع المتعلق بمهارة "الحساسية للمشكلات" جاء في المرتبة الثالثة؛ حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى العبارات تفاوتت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة الحساسية للمشكلات بين "الكبيرة" و"المتوسطة"؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى متوسط حسابي (3.49)، ووزن نسبي (69.8%)، الذي حصلت عليه العبارة (1) ونصها "يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة" وتمارس بدرجة "كبيرة"، وبين أدنى متوسط حسابي (2.88)، ووزن نسبي (56.6%)، الذي حصلت عليه العبارة (6) ونصها "يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها". وتمارس بدرجة "متوسطة". وهذا يدل على حرص المديرين على النهوض بعملية التعليم، وتقبلهم لفكرة مشاركة العاملين وإسهامهم في تقديم حلول للمشكلات، وفي المقابل يتبين افتقار بعض القيادات المدرسية إلى تطبيق الأسلوب العلمي في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وأنهم لا يزالون بحاجة إلى دعم وتنمية مهاراتهم في مجال الحساسية للمشكلات.

وقد يعود السبب في ضعف مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات لعدة عوامل، أهمها: ندرة تدريب القيادات المدرسية على استخدام أسلوب حل المشكلات، وتفاقم مشكلات المدارس الثانوية التي معظمها خارج إطار سيطرة الإدارة المدرسية في ظل الظروف الراهنة بأمانة العاصمة صنعاء، وما تمر به المؤسسات التعليمية من تحديات أبرزها انقطاع المرتبات لأكثر من ثلاثة أعوام.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون (2019) ودراسة الشهراني (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، فيما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل البلمهد (2020)، ودراسة شمس ومحمد (2019) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع جاءت بدرجة "عالية"، و"كبيرة جداً".

#### عرض النتائج المتعلقة بمجال الأصالة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (8) الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد العينة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس لعبارات مجال مهارة الأصالة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
6	يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير المدرسة.	3.40	1.20	68.0%	1	كبيرة
1	يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة.	3.26	1.12	65.2%	2	متوسطة

متوسطة	3	%62.6	1.09	3.13	يقدم بدائل جديدة تلي حاجات العاملين في المدرسة.
متوسطة	4	%62.4	1.13	3.12	ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.
متوسطة	5	%61.6	1.17	3.08	يوظف تكنولوجيا في تطوير الإدارة بطريقة غير تقليدية.
متوسطة	6	%61.6	1.88	3.08	يمتلك القدرة على توليد أفكار لم يسبق لها الآخرون.
متوسطة	7	%60.6	1.20	3.03	يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعة.
متوسطة		%63.0	.99	3.15	المجال ككل

يتبين من نتائج الجدول (8) السابق أن مجال الأصاله جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة؛ حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة). وعلى مستوى العبارات فقد تفاوتت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة الأصاله بين "الكبيرة" و"المتوسطة"؛ إذ تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.40) ووزن نسبي (68%) الذي حصلت عليه العبارة (6)، ونصها "يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة"؛ وتمارس بدرجة "كبيرة"، وبين أدنى متوسط حسابي (3.03) ووزن نسبي (60.6%)؛ الذي حصلت عليه العبارة (5)، ونصها "يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعة". وتمارس بدرجة "متوسطة". وهذا يدل على انفتاح المديرين ورغبتهم نحو التطوير، وفي المقابل يتبين أن (6) عبارات بنسبة (85.71%) من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل المديرين بدرجة "متوسطة"، وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى تنمية قدراتهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ومسيرة الاتجاهات العالمية في هذا المجال، وأنهم بحاجة إلى الابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية، وتبني أفكار خلاقة لتحسين أساليب العمل داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون (2019) ودراسة الشهراني (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، فيما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل البلمهيد (2020)، ودراسة شمس ومحمد (2019) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع جاءت بدرجة "عالية"، و"كبيرة جداً".

• نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما سبل تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
1	توفير مناخ مدرسي يحفز على الإبداع.	4.41	.786	1	كبيرة
3	توفير التقنيات التي تدعم إدارة الإبداع وتدريب المديرين على استخدامها.	4.34	.860	2	جداً
2	تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.	4.31	.928	3	كبيرة
6	تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.	4.29	.895	4	جداً
4	تهيئة بيئة العمل لتقبل فكرة التطوير.	4.27	.874	5	كبيرة
10	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير المدرسة.	4.23	.919	6	جداً
16	منح الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية المبدعة.	4.22	.868	7	كبيرة

جداً	8	.974	4.21	تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الإنجاز والإبداع والتميز.	17
	9	.965	4.21	دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.	9
كبيرة	10	.974	4.19	مشاركة العاملين في المدرسة في وضع استراتيجيات لتطوير المدرسة بشكل مميز.	19
كبيرة	11	.941	4.19	تشجيع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين المدرسة والمدارس الأخرى.	15
كبيرة	12	.882	4.18	عقد اجتماعات مدرسية للتوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة لتطوير العملية التعليمية.	14
كبيرة	13	.991	4.17	تدريب العاملين في المدرسة على الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية.	11
كبيرة	14	.979	4.17	منح المدير حرية التصرف في مدرسته بما يحقق مصلحتها.	7
كبيرة	15	.989	4.16	اختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدرسة.	8
كبيرة	16	.901	4.15	تفعيل شبكة إنترنت داخل المدرسة.	12
كبيرة	17	1.014	4.11	تعزيز قنوات العاملين في المدرسة بحتمية التغيير التنظيمي.	13
كبيرة	18	1.015	4.09	إعداد نشرات إرشادية حول ممارسة القيادة الإبداعية وسبل نجاح الإبداع.	20
كبيرة	19	1.024	4.08	وضع خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية.	5
كبيرة	20	1.113	4.01	تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط المدرسية.	18
كبيرة جداً		.696	4.20	المحور ككل	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على آليات التطوير بشكل عام بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.696). وتمثل درجة موافقة "كبيرة جداً" وعلى مستوى العبارات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.41- 4.01) أي بتقدير كبيرة جداً، وكبيرة، وأن تسع عبارات جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً" وأن هذه العبارات تمثلت في المتطلبات التنظيمية، والمالية وأخرى تقنية. وقد حصلت جميع هذه العبارات على درجة موافقة "كبيرة جداً" ويدل هذا على اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم وربما يفسر أسباب ظهورها بدرجة موافقة "كبيرة جداً" نظراً للدور الكبير الذي تشكّله هذه المتطلبات في تطوير أداء القيادات المدرسية.

وقد يعزى ذلك إلى افتقار مديري المدارس الثانوية لتوفر تلك الآليات، ورغبتهم الشديدة في تطوير أداءهم، وهذا يعكس حرص أفراد عينة الدراسة على تطوير أساليب العمل في ضوء مدخل الإبداع، كون ذلك ينعكس على زيادة الأداء ويعمل على تقديم الخدمة الأفضل.

كما يتبين من الجدول السابق أيضاً أن أحد عشر عبارة جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" فقط وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة المستجيبين أن الإبداع والتطوير في البيئة المدرسية يتطلب دعماً معنوياً ومادياً، وأنه متى ما سبل التطوير المادية والتقنية فإنه يمكن تحقيق عملية التطوير وتعديل اللوائح والنظم بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفيبي (2018): التي أثبتت نتائجها أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في جميع المجالات جاءت بدرجة (كبيرة جداً). وتختلف مع دراسة آل سليمان والحبيب (2007)، التي أظهرت أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت بدرجة "متوسطة".

- نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري (النوع، والمسمى الوظيفي)؟

وللاجابة على السؤال؛ وفحص تأثير الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول محاور البحث وفقاً لمتغير "النوع الاجتماعي" (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار مان- وتني (Mann- Whitney U) لعينتين مستقلتين كبديل عن اختبار (T- Test) وجاءت النتائج، كما هي مبينة بالجدول (10) الآتي:

جدول (10): يوضح نتائج اختبار مان- وتني (Mann- Whitney U) لاستجابات عينة البحث على محاور

#### البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	المتغير	الفئات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	مستوى الدلالة
واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع	النوع الاجتماعي	ذكر	140	225.80	31612.50	17737.500	.090
		أنثى	282	204.40	57640.50		
صنعاء في ضوء مدخل الإبداع	المستوى الوظيفي	مدير	87	273.74	23815.00	9158.000	**.000
		معلم	335	195.34	65438.00		
درجة الموافقة على آليات تطوير أداء مديري المدارس	النوع الاجتماعي	ذكر	140	225.06	31509.00	17841.000	.107
		أنثى	282	204.77	57744.00		
تطوير أداء مديري المدارس	المستوى الوظيفي	مدير	87	192.09	16712.00	12884.000	.096
		معلم	335	216.54	72541.00		

بينت نتائج التحليل بالجدول (12) السابق أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع تعزى لمتغير النوع: (ذكر، أنثى)، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.090)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتشير النتيجة إلى أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع من وجهة نظر عينة البحث الذكور والإناث جاءت على حدٍ سواء؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تشابه الخبرات التدريبية والإشرافية التي تقدمها إدارة التعليم بأمانة العاصمة للمديرين في المدارس التابعة لها، لذا فمن الطبيعي أن تكون النتيجة متساوية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شوايش (2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث.
- بينما توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير- معلم)، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتشير النتيجة إلى أن الفروق جاءت لصالح المديرين. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين عند تقديرهم لأدائهم راعوا في اعتبارهم عدم الظهور بالنقص أمام الآخرين؛ مما قد يفقدهم بعضاً من الدقة والموضوعية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان والحبيب (2017) التي أظهرت نتائجها فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي (معلم- قائد مدرس)، وذلك لصالح قادة

المدارس. وتختلف مع نتيجة دراسة عون (2019) ودراسة الشهراني (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات العينة بخصوص أداء قادة المدارس تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد البحث تجاه آليات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، تعزى لمتغيري (النوع، (ذكر- أنثى)، والمسعى الوظيفي: (مدير- معل) حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتي (0.107)، لمتغير النوع وبلغت قيمة مان وتي (0.096). لمتغير المسعى الوظيفي وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتشير هذه النتيجة اتفاق أفراد العينة حول درجة توافر آليات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة؛ مما يعني عدم جود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيري: (النوع، والمسعى الوظيفي).

#### الاستنتاجات:

- توصل الباحثان من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:
- أن الإبداع يمثل أحد أهم عناصر الإدارة التربوية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية؛ لمواجهة التحديات والتطورات التي تستوجب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية وقيادة المدرسة.
- أن أعلى درجة ممارسة كانت في مجال المرونة، ثم في مجال الطلاقة، ثم في مجال الحساسية للمشكلات، وأن أدنى درجة ممارسة كانت في مجال الأصالة، ما يعني أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يتمتعون بالمرونة في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وأهم بحاجة إلى مزيد من الحرية في مجال العمل بعيداً عن قيود القوانين والأنظمة المفروضة من وزارة التربية والتعليم التي تحد من فاعلية القيادة المبدعة.
- أن هناك حاجة إلى توفير متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.

#### توصيات البحث ومقترحاته.

بناءً على ما سبق يوصي الباحثان بالآتي:

1. تنمية الإبداع الإداري لقادة المدارس من خلال عقد دورات تدريبية لهم بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لاستراتيجيات الإبداع الإداري، خصوصاً (الأصالة، والحساسية للمشكلات)، التي أظهرت الدراسة ضعف ممارستهم لها.
2. توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشجعة على الإبداع، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لإظهار قدراتهم الإبداعية في الأنشطة التعليمية، والابتعاد عن التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
3. إصدار لوائح تربوية تشجع مديري المدارس على تطوير أدائهم الإداري في ضوء مدخل الإبداع.
4. توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.
5. واستكمالاً للبحث الحالي، ونظراً لوجود فجوة معرفية، يتطلب ملؤها يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:
  - a. إجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي، وفي محافظات مختلفة.
  - b. إجراء دراسات للتعرف على أسباب تدني مستوى أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ممارستهم لمهارات الإبداع الإداري.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو حيش، أسماء إسماعيل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. (ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
2. أبو سمرة، محمود أحمد؛ والطيطي محمد؛ ومحسن، أحلام. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 36 (1)، ص ص 39-56.
3. أبو شاويش، فدوى أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
4. 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، مجلد، (45)، عدد (4) ص ص 570-583.
5. الأعرس، صفاء. (2000). الإبداع في حل المشكلات. دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. الأغا، صهيب كمال؛ وعساف، محمود عبد المجيد. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي؛ نماذج وتطبيقات عملية. مطبعة ومكتبة منصور، غزة، فلسطين.
7. آل سليمان، زيد بن ناصر؛ والحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (35)، ص ص 183-199.
8. الجهوية، ملحقه سعيدة. (2009). المعجم التربوي. وزارة التربية الوطنية، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
9. حسان، حسن؛ مجاهد، محمد؛ العجبي، محمد؛ والشرقاوي، سعدية. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
10. حضرمي، أمال صالح. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
11. حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
13. ديل، مارجريت؛ وإيلز، بول. (2002). تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم. معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ترجمة؛ اعتدال معروف، وخولة الزبيدي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية؛ رؤية استراتيجية. كلية التجارة، جامعة القاهرة.
15. زناتي، محمد ربيع. (2007). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. كلية التجارة، جامعة طنطا.
16. زهرة خلوف. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، عدد (17)، مجلد (2)، جامعة خميس مليانه، ص ص 13-33.

17. السبيل، مضاوي علي محمد. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عنيزة، المملكة العربية السعودية.
18. السعدي، محمد؛ والدحياي، ناصر. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ص 146-177.
19. السوداني، سناء راجي أحمد. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح نابلس، فلسطين.
20. السويدان، طارق محمد؛ والعدلوني، محمد أكرم. (2004). مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
21. السيد، محمد سيد. (2008). وظائف الإدارة المدرسية؛ التنظيم- التوجيه - الإشراف- الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة. عالم الكتب، القاهرة.
22. الشقرقي، هبه فؤاد. (2016). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة كلية التربية، العدد (61)، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 458 – 429.
23. شمس، عبد الرقيب؛ ومحمد، عدنان. (2019). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (9)، ص ص 237-267. 10.46514/1971-000-009-007
24. شهاب، شهرزاد محمد. (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، معهد إعداد المعلمين، نينوى. مجلة دراسات تربوية، العدد (11)، ص ص 99-131.
25. 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 ص 75-100.
26. صالح، علي عبدالرحيم. (2014). ديمقراطية التعليم؛ واشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. الصيرفي، محمد. (2006). القيادة الإدارية والإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
28. عبد المختار، محمد خضر؛ وعدوي، إنجي صلاح فريد. (2011). التفكير النمطي والإبداعي. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
29. عبدربه، حسون علي. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء.
30. العتوم، عدنان؛ الجراح، عبد الناصر؛ بشارة، موفق. (2015). تنمية مهارات التفكير. (ط6) دار المسيرة، عمان.
31. العساف، صالح حمد. (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
32. 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، عدد، (182)، ص ص 1025-1083.
33. الفقيه، أفراح أحمد. (2019). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، (دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
34. فليح، فاروق؛ عبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، دار المسيرة، الأردن.

35. الفيضي، نورة بنت يحيى. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية (2030). المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 25 العدد (113)، 89-124.
36. المخلافي، أمل. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
37. مرعي، على عبد الرحمن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية -محافظة الشرقية، (رسالة دكتوراه)، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد (15)، ص ص 390-434.
38. المساجدي، خالد صالح. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
39. الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل؛ أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر.
40. وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية. (2006-2015). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي في اليمن.
41. اليفرسي، أمين عبده سعيد. (2007). تقويم كفاءة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة إب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English :

1. Abu Heish, Asmaa Ismail Odeh. (2018). The degree to which UNRWA school principals in Gaza governorates practice creative leadership and its relationship to their culture of achievement from the point of view of their teachers. Unpublished MA), College of Education, The Islamic University of Gaza.
2. Abu Nasser, Fathi Muhammad. (2018). The degree of practicing administrative creativity from the point of view of educational leaders for gifted students' programs in the Eastern Province of Saudi Arabia, Journal of Educational Sciences, Vol. (45), No. (4), University of Jordan, pp. 570-583.
3. Abu Samra, Mahmoud Ahmed; Al-Titi Muhammad; And Mohsen, Ahlam. (2016). The reality of the administrative performance of the heads of academic departments at the Universities of Jerusalem and Bethlehem from the point of view of the faculty members in them. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 36 (1), pp. 39-56.
4. Abu Shaweesh, Fadwa Ahmed. (2018). A proposed conception for developing creative leadership among Palestinian secondary school principals. Master's Thesis (unpublished), Faculty of Education, Islamic University, Gaza.
5. Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. Journal of Education and Practice, 7 (11), 98- 105.
6. Al-Faqih, Afrah Ahmed Muhammad. (2019). A proposed vision for developing the performance of general secondary school principals in the Republic of Yemen in the light of the dimensions of the learning organization, (unpublished Ph.D.), College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.

7. Al-Fifi, Noura bint Yahya. (2018). Requirements for developing the performance of school principals in the Asir region in the light of transformational leadership according to Vision (2030). The Arab Center for Education and Development, Volume 25, Issue (113), 89-124.
8. Aoun, Wafaa Mohamed. (2019). Developing the performance of public school leaders in the northern border region (Arar) to improve the educational environment that stimulates innovation in the light of Vision 2030." Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No. (182), Part (2), pp. 1025-1083.
9. Flee, Farouk Abdo; Abdel Meguid, Mr. Mohamed. (2005). Organizational behavior in the management of educational institutions. 1st floor, Dar Al Masira, Jordan.
10. 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)
11. 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.
12. Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana bali, best practices of creative and innovative leadership using soft systems methodology based action research. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 115, 269- 282.

### Third: References in Arabic translated into English:

1. Abd al-Mukhtar, Muhammad Khadr; And my enemy, Engi Salah Farid. (2011). Stereotyped and creative thinking. Graduate Studies and Research Development Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Arab Republic of Egypt.
2. Abed Rabbo, Hassoun Ali. (2015). A proposed vision for developing the performance of public basic schools in the capital, Sana'a, in light of the concept of the learning organization, Ph.D. (unpublished), College of Education, Sana'a University.
3. Abu Haysh, Asma Ismail. (2018). The degree of practicing creative leadership by UNRWA school principals in Gaza governorates and its relationship to their culture of achievement from the point of view of their teachers. (Unpublished MA), Faculty of Education, The Islamic University of Gaza.
4. Abu Nasser, Fathi Muhammad. (2018). The degree of practicing administrative creativity from the point of view of educational leaders of gifted students programs in the eastern region of the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Educational Sciences, Vol. (45), No. (4), pp. 570-583.
5. Abu Samra, Mahmoud Ahmed; Al-Titi Muhammad; And Mohsen, Ahlam. (2016). The reality of the administrative performance of the heads of academic departments at Al-Quds and Bethlehem Universities from the point of view of their faculty members. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 36 (1), pp. 39-56.

6. Abu Shawish, Fadwa Ahmed. (2018). A proposed vision for developing the creative leadership of Palestinian secondary school principals. Master's thesis (unpublished), Faculty of Education, Islamic University, Gaza.
7. Al Suleiman, Zaid bin Nasser; And the beloved, Abdul Rahman bin Muhammad. (2017). Requirements for developing the performance of school leaders in light of the school leadership quality standards of the Education Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon, Issue (35), pp. 183-199.
8. Al-Afersi, Amin Abdo Saeed. (2007). Evaluating the efficiency of the administrative performance of principals of governmental and private general education schools in Ibb. (Unpublished master's thesis), College of Education, Ibb University, Republic of Yemen.
9. Al-Agha, Sohaib Kamal; And Assaf, Mahmoud Abdel Majeed. (2015). educational administration and planning; Practical models and applications. Mansour Printing Press and Library, Gaza, Palestine.
10. Al-Assaf, Salih Hamad. (2010). Introduction to research in the behavioral sciences. Obeikan Library, Riyadh, Saudi Arabia.
11. Al-Faqih, Afrah Ahmed. (2019). A proposed vision for developing the performance of principals of general secondary schools in the Republic of Yemen in light of the dimensions of the learning organization, (unpublished PhD), College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.
12. Al-Fifi, Noura Bint Yahya. (2018). Requirements for developing the performance of school principals in the Asir region in the light of transformational leadership in accordance with Vision (2030). The Arab Center for Education and Development, Volume 25, Issue (113), 89-124.
13. Al-Masajdi, Khaled Saleh. (2017). A suggested vision for developing administrative performance in public education schools in Sana'a governorate in the light of the management style by roaming. PhD, (unpublished), College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.
14. Al-Saadi, Muhammad; Al-Dahani, Nasser. (2018). The degree of practice of leadership skills by principals of general education schools in Sana'a, the capital Sana'a. Ajman Journal of Studies and Research, Volume Seventeen, Number One, pp. 146-177.
15. Al-Sabil, Madawi Ali Muhammad. (2013). Creativity in school management and educational supervision. Unaizah, Kingdom of Saudi Arabia.
16. Al-Serafi, Muhammad. (2006). Administrative and creative leadership. University Thought House, Alexandria, Egypt.
17. Al-Shahrani, Hanan Safar. (2018). Developing the administrative performance of secondary school leaders in Khamis Mushait Governorate in the light of creative leadership, Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (15), Volume (2), pp. 75-100.

18. Al-Shaqraqi, Heba Fouad. (2016). A proposed vision for developing the management of educational institutions in the Arab Republic of Egypt in the light of the change management approach. Journal of the Faculty of Education, Issue (61), Faculty of Education, Tanta University, pp. 429-458.
19. Al-Soudi, Sana Raji Ahmed. (2016). The degree of creativity management and its relationship to administrative performance among public school principals in the northern governorates of the West Bank from the teachers' point of view. MA (unpublished), An-Najah National University in Nablus, Palestine.
20. Al-Suwaidan, Tariq Muhammad; And al-Adlouni, Muhammad Akram. (2004). Principles of creativity. Cordoba for publication and distribution, Riyadh.
21. Aoun, Wafaa Muhammad. (2019). Developing the performance of public school leaders in the northern border region (Arar) to improve the educational environment that stimulates innovation in the light of Vision 2030." Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No. (182), pp. 1025-1083.
22. Dale, Margaret; and Elles, Paul. (2002). Management Skills Assessment A guide to competency and assessment methods. Institute of Public Administration, King Fahd National Library, translation; Etidal Maarouf, and Khawla Al-Zubaidi, Riyadh, Saudi Arabia.
23. Fleh, Farouk; Abdul Majeed, Mr. (2005). Organizational behavior in the management of educational institutions. 1st floor, Al Masirah House, Jordan.
24. Hadhrami, Amal Saleh. (2011). Administrative problems facing the educational districts in the capital's secretariat. Master's thesis (unpublished), College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.
25. Hamadat, Mohamed Hassan. (2007). Organizational behavior and future challenges in educational institutions. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
26. Hassan, Hassan; Mujahid, Muhammad; Al-Ajmi, Muhammad; El Sharkawy, Saadia. (2005). Recent trends in the management and improvement of education. Modern Library for Publishing and Distribution, Mansoura.
27. Hindawi, Yasser Fathi. (2009). school management and classroom management; Theoretical origins and contemporary issues. 1st Edition, The Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
28. Khalil, Nabil Saad. (2014). Management of educational institutions at the beginning of the third millennium. Dar Al-Fajr for publication and distribution, Cairo.
29. Khalouf flower. (2017). The role of administrative creativity in improving job performance. New Economy Journal, Issue (17), Volume (2), Khamis Miliana University, pp. 13-33.
30. Left-handed, Safaa. (2000). Creativity in problem solving. Printing house for publication and distribution, Cairo.
31. Mari, Ali Abdul Rahman. (2014). The level of administrative creativity and leadership among primary school principals from the point of view of principals and teachers of Al-Hussainiya Educational

- Administration - Sharkia Governorate, (PhD thesis), Journal of the College of Education - Port Said University, Issue (15), pp. 390-434.
32. Mekhlafi, Amal. (2008). Leadership styles of principals of governmental and private secondary schools in the city of Sana'a from teachers' point of view and its relationship to their job satisfaction. Master Thesis, (unpublished), Middle East University for Postgraduate Studies.
33. Ministry of Education, Republic of Yemen. (2006- 2015). The National Strategy for the Development of Secondary Education in Yemen.
34. Otoum, Adnan; Jarrah, Abdel Nasser; Bashara, good luck. (2015). Developing thinking skills. (6th edition) Dar Al Masirah, Amman.
35. Regional, happy attachment. (2009). Educational lexicon. Ministry of National Education, National Center for Educational Documentation, People's Democratic Republic of Algeria.
36. Saleh, Ali Abdul Rahim. (2014). education democracy; And the problem of authoritarianism and crises in university institutions. Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
37. Shehab, Scheherazade Mohamed. (2010). Administrative leadership and its role in establishing public relations links, Teachers Training Institute, Nineveh. Educational Studies Journal, Issue (11), pp. 99-131.
38. Shmeis, Abdel-Raqeeb; and Mohammed, Adnan. (2019). Building a proposed training program to develop the skills of administrative creativity among principals of general education schools in the city of Ibb, Journal of the National University, Issue (9), pp. 237-267. 10.46514/1971-000-009-007
39. Syed, Mohamed Syed. (2008). school administration jobs; Organizing - directing - supervising - reality and moving towards total quality. World of Books, Cairo.
40. Zanati, Muhammad Rabie. (2007). Organizational behavior is the behavior of individuals and groups in organizations. Faculty of Commerce, Tanta University.
41. Zayed, Adel Mohamed. (2003). Human Resource Management; Strategic vision. Faculty of commerce, Cairo University.