



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## **درجة تربية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم**

إعداد

**أ/ تراحيب بن عايض بن تراحيب البقمي**

مشرف تربوي

مكتب التعليم بمحافظة تربة / إدارة التعليم بمنطقة الطائف

وزارة التعليم / المملكة العربية السعودية

إشراف

**د / عبد الواحد بن سعود الزهراني**

عميد معهد الدراسات والخدمات الاستشارية بجامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الحادي عشر - جزء ثاني - نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة تربة من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات قام الباحث بينها مستفيداً من الدراسات السابقة والإطار النظري بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس والبالغ عددهم (١١٥) قائداً. وعينة الدراسة من (٨٣) قائداً. وأظهرت النتائج أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري جاءت عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: مجال التوجيه بدرجة عالية جداً (٤.٢١)، ومجال التنظيم بدرجة عالية (٣.٩٢)، ومجال التخطيط بدرجة عالية (٣.٩٠)، ومجال المتابعة والتقييم بدرجة عالية (٣.٨١)، كما أشارت إلى أن درجة توفر متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً وعلى النحو الآتي: مجال الأصالة بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (٤.٢٣)، ومجال نمط القيادة بدرجة عالية جداً ومتوسط حسابي (٤.٢٢)، ومجال المرونة بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (٤.٢١)، ومجال الطلاقة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٧)، ومجال البيئة التنظيمية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٩٧)، ومجال إدارة الذات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٩٦)، ومجال الحساسية لحل المشكلات بدرجة عالية وبمتوسط (٣.٩٠)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدرجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة تبعاً لمتغيرات المرحلة، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجنس. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية التربوية لدورها في تحقيق الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات الإبداع الإداري، البرامج التدريبية، قادة المدارس، محافظة تربة.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of meeting the educational training programs for the administrative creativity requirements of the school leaders in the governorate of Turabah from their point of view. The researcher used the descriptive approach ,and questionnaire to collect data after checked the validity and Reliability, The study population consisted of (115) school leaders. And sample was consisted of (83) leaders. The result showed that the degree of meeting the educational training programs for the administrative creativity requirements was high, with mean of (3.96), The domains were ranked in descending order as follows: The domain of guidance was very high with mean of (4.21), the domain of organization is high degree with mean of (3.92), the domain of planning is high degree with mean of (3.90), the domain of follow-up and evaluation high degree with mean of (3.81) .Also the results showed that the degree of availability of administrative creativity requirements among school leaders was high with mean of (4.07). The domains were ranked as follows: domain of Originality was very high with mean of (4.23), domain of leadership of style was very high with mean of (4.22). domain of Flexibility is vary high with mean of (4.21), domain of Fluency was high degree with mean of (4.07), domain of Organizational environment was high degree with mean of (3.97), domain of self management was high degree with mean of (3.96) , and domain of Sensitivity to Problems was high degree with mean of (3.90). The results showed that there were no statistically significant differences at the level of  $\alpha \leq 0.05$  to the meeting educational training programs for the administrative creativity requirements among the school leaders due to the variables of educational level, experience, position, gender. The study recommends that the need to increase attention to the quality of educational training programs for their role in achieving administrative creativity.

**Keywords** : administrative creativity, meeting educational training program governorate of Turabah, the school leaders.

**مقدمة:**

يعد نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث تتفق الدول المتقدمة والمؤسسات المختلفة أمولا طائلة لتدريب العاملين، وهذا مؤشر إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية، لما في ذلك من أهمية في التحسين والتطوير، وزيادة الكفاءة .

فالأفراد عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة، فإنهم يعملون على استثمار ذلك، من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويرا في هياكل، وتقنيات، ووظائف، واستراتيجيات منظماتهم، ومهما وفر للمؤسسة من تقنيات حديثة، وهياكل متطورة، فإنها لا تجدي دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها، فالتدريب أمر حاسم في عملية التطوير (الغامدي، ١٤٣١، ١٠٧).

ويعد التدريب التربوي وسيلة من وسائل إعداد القادة، وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاج، ووسيلة من الوسائل المهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، وحتى يكون التدريب محققا للأهداف التي أقيم من أجلها لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم واضحة ومحددة، لأن الاحتياجات التدريبية تمثل الفجوة بين الواقع والمطلوب في تنفيذ الأعمال التي يمارسها المتدرب (الديان، ١٤٣٠، ١٠).

والبرامج التدريبية في طبيعتها تعتبر أحد الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات الموظفين وأدوارهم المختلفة في العمل، فالتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه وظائفهم، بل هو محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم، وكذلك تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية، وهذا التطوير الذاتي للموظف يرفع من مستوى طموحه، وينمي دوافعه ويحدد نظرته للدور الذي يؤديه وبالتالي يحسن معدل أدائه (العنزي، والخطيب، ٢٠٠٨، ٣٥).

ويتطلب نجاح التدريب في تحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية عناية في قضايا التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (الخطيب، والخطيب، ٢٠٠٦، ٢٨٧).

وتواجه المؤسسات العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات، الى توظيف المنهج الإبداعي في ذلك، حيث يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في

عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة، لذلك كان من المحتم على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة المشكلات، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على المؤسسات متابعتها واعداد برامج تدريبية تتناسب معها (زازل صورية، ٢٠١٤، ٣).

والإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العقلية، كالطلاقة الفكرية، والمرونة التكيفية، والأصالة والحساسية للمشكلات، واعداد التحديد (بواشري، ٢٠٠٥، ١٠٩)

وتتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب، والذي يقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات الطابع العملي أو العلمي، كتصميم جهاز جديد، أو تطوير أسلوب معين في الإدارة (السويدان، والعدلوني، ٢٠٠٣، ٩٦).

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب بحسب استعداد الشخص، إذ أنه ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ومن الممكن تلقية والتدريب عليه كالكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة الاتصال ومهارات التفويض، إضافة إلى تدريبهم على الإبداع خصوصا في مجال حل المشكلات (العتيبي، ٢٠٠٧، ١٨).

وللتدريب دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المؤسسة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد، والاعتراف بمساهمة الآخرين، والاهتمام بهم و توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل (سلمان، ٢٠١٠، ١٤).

وتولي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية التدريب اهتماما كبيرا حيث شهدت وزارة التعليم نقلة نوعية في إعداد برامج التدريب التربوي و تمثل ذلك في الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث والتي أنشأت منذ سنوات في تنفيذ آلية جديدة لتدريب المدرسين التابعين لإدارات التعليم في مناطق ومحافظات المملكة، وقد شملت الأركان الأساسية للعملية التدريبية بدءا من تحديد الاحتياج وانتهاء بتقييم العملية التدريبية والاستفادة من هذا العائد على العملية التعليمية (وزارة التعليم، ١٤٣٦).

وقد أجريت عدة دراسات حول الموضوع مثل دراسة الشمراني (١٤٣٧) التي هدفت إلى التعرف على دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بلقرن من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (١٤٤) قائدا وقائدة، واستخدمت استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، وأظهرت النتائج

أن دور برامج التدريب في تنمية مهارات قادة المدارس بمحافظة بلقرن من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة جدا، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على مجال المهارات الفنية، والدرجة الكلية للمجالات لصالح المرحلة المتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تبعا لمتغير الجنس على جميع المجالات والدرجة الكلية لصالح الإناث وعدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الدورات التدريبية على مجالي: المهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية لصالح فئة 5 دورات فأكثر. وأجرى زيدان، وأبو شريحه (Zidan & Abu-Shreah, 2017) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع وعلاقته بالتنوير المهني للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (415) معلما في تربية معان في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (205) معلما ومعلمة. واستخدمت استبانتان لجمع البيانات من عينة الدراسة، والمنهج الوصفي المسحي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع جاء مرتفعا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وتقديرات معلمي المدارس في مجالات ممارسة مدراء المدارس للإبداع وتقديراتهم للتنوير المهني للمعلمين.

كما أجرى الغامدي (1437) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تفويض قادة مدارس الباحة للسلطة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (261) معلما من معلمي مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت استبانته مكونة من (47) فقرة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على محور الإبداع الإداري وعلى جميع مجالات أداة الدراسة.

ودراسة السلولي (1436) التي هدفت إلى تحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبي لمديري المدارس ووكلائها بمحافظة بيشة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (247) قائدا ووكيلا ممن مروا بخبرة البرنامج التدريبي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية البرنامج جاءت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمل الحالي لصالح قادة المدارس، ولمتغير الخبرة الإدارية لصالح الأطول خبرة، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح الأكثر تدريبا.

أما دراسة غونغور، وبلديمو (Gungor & Yildirim, 2016) فقد هدفت إلى تحديد وجهات نظر قادة المدارس المتعلقة بالتدريب أثناء الخدمة في مدينة أسكي شهر التركية، وقد استخدم الباحثين أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة، وهي واحدة من طرق البحث النوعي، والعينة تكونت من (٢٠) قائدا تم اختيارهم بالطريقة القصدية، منهم (٣) قائدات، وجميعهم يحملوا شهادة الماجستير، وقد أظهرت النتائج اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية التدريب أثناء الخدمة في إكسابهم المهارات الإدارية بالإضافة إلى مهارات الاتصال، وتبادل الخبرات بين الأقران.

درسة عمرو، والعاودة (٢٠١٦) التي هدفت إلى تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية وبيان سبل تطويرها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (٤٥) مشرفا، ومن جميع القادة والبالغ عددهم (٦٠) قائدا، ومن جميع المعلمين وعددهم (٢٢٠) معلما، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، والمنهج الوصفي المسحي، وظهرت النتائج أن درجة فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير، وعدم وجود فروق لمتغير الخبرة، ووجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين.

وأجرت سلوى الساعدي (١٤٣٥) دراسة هدفت إلى تعرف درجة برامج التدريب أثناء الخدمة للقائدات في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، من مجتمع الدراسة وعينتها التي تكونت من (٦٦) قائدة مدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة جاءت مرتفعة، وجاءت مجالات التخطيط، ومحتوى البرامج، وفاعلية التنفيذ بدرجة مرتفعة، في حين مجال التقويم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد الدورات، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

أجرت سمر الراشدي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء قائدات المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٤) قائدة مدرسة ثانوية، فيما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إسهام برامج التدريب الإداري في تحسين أداء قائدة المدرسة جاءت بدرجة عالية جدا. في حين هدفت دراسة المعاينة (٢٠١٤) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى قائدي قائدات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وقد اتبع

الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٢٣٦) قائداً وقائدة وقد كانت العينة هي نفس مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، وأن هناك فروقا في مجال روح المجازفة تبعا لمتغير المنطقة ولصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

دراسة عابنه والشقران (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً، وتم تطوير أداة للدراسة تكونت من (٢٠) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة والمسمى الوظيفي.

ودراسة أوزان وكارباتاك (Ozan & Karabatak, 2012) التي هدفت إلى تقصي آراء قادة المدارس الثانوية تجاه عملية إدارة الإبداع، وأبرز المشكلات التي تواجههم، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) قائد مدرسة في (٤٣) مدرسة ثانوية في مدينة الأزرق في تركيا، وأشارت النتائج إلى أن موقف قادة المدارس من عملية إدارة الإبداع كان عالياً، وإلى وجود معايير للإبداع الإداري كنظام الاتصالات والهيكل التنظيمي، وتوفير الموارد المالية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمل، الأقدمية، العمر، الجنس) وأوصت الدراسة بالقيام بعملية تحسين البيئة الداخلية والخارجية للعمل وعقد حلقات نقاش حول القيادة الإبداعية، ورفع دوافع الموظفين للإبداع، وتوفير الموارد المالية.

ودراسة الحجايا والرعود (Al-hajaya and Al-roud, 2011) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري في مديرية تربية الطفيلة بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم أقل من ٥ سنوات.



أما دراسة عفاف النجار (٢٠١١) فهدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل بفلسطين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) موظفا وموظفة. وأظهرت النتائج أن واقع البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطا. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

ودراسة سلمان (٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لقائدي وقائدات المدارس الابتدائية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات القادة والقائدات وفقا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للكشف عن فاعلية التدريب، وتكون مجتمع الدراسة من قائدي وقائدات المدارس الابتدائية في مدارس مركز محافظة ديالي بالعراق والبالغ عددهم (٨٦) قائدا وقائدة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) قائدا وقائدة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن فاعلية التدريب للقادة والقائدات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية التدريب تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لفاعلية التدريب تعزى للتفاعل بين متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

وقد أجرى الحميدي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكلية مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، وقادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) قائد مدرسة، و(٩) من مشرفي القيادة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن البرنامج يسهم بدرجة عالية في الأداء المهني لوكلية المدرسة.

وكما أجرى براون، ويولي، ويولي (Brown,Boyle&Boyle, 2002) دراسة هدفت إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتم توزيعها على (٢١) قائدا بالإضافة إلى المقابلة، وقد أظهرت النتائج أن معظم الأفراد المكلفون بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون عملهم بشكل فعال، وتوصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير.

أما دراسة جورترز (Goertz,2000)، فقد هدفت إلى تعرف درجة الإبداع والطلاقة للقيادة الفعالة لدى قادة المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من أربعة قادة من قائدي المدارس الثانوية، واستخدمت المقابلة ، والاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج درجة مرتفعه من الإبداع لدى قادة المدارس، ووجود علاقة بين الإبداع والقيادة الفعالة.

### التعقب على الدراسات السابقة

أوضحت الدراسات السابقة أهمية موضوع التدريب التربوي في تنمية مهارات الإبداع والمهارات الإدارية وتحسين أداء قادة المدارس. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (١٤٣٧)، والسلولي (١٤٣٦)، وسلوى الساعدي (١٤٣٥)، وزيدان وابو شريحه (٢٠١٧)، واختلفت مع دراسة الغامدي (١٤٣٧) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة وبالتالي تشابهت مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، واختلفت مع دراسة (Gungor & yildirim, 2016) التي اعتمدت المقابلة والملاحظة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها. وبناء أداة الدراسة وهي الاستبانة. والاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية تطوير المؤسسات ، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة، لذلك كان من المحتم على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة المشكلات. وعن طريق تدريب العاملين لتمكينهم من مواكبة المستجدات.

وبالرغم من مساهمة التدريب بشكل كبير في نشر ثقافة التغيير، وكيفية التعامل مع المستجدات والتوجه نحو الإبداع، إلا أنه لا يزال هناك بعض السلبيات، وأوجه الضعف والقصور التي تؤثر سلبا في مخرجات العملية التدريبية (الأكلبي، ٢٠١٢، ١٠٢) حيث عمومية برامج التدريب، ونقص التحديد الدقيق للحاجات التدريبية، واستخدام اساليب تدريبية تقليدية، ونقص الاماكانات البشرية اللازمة للتدريب (الشمري، ٢٠٠٣، ٣) ، كما لاحظ الباحث من خلال استعراضه لنتائج عدد من الدراسات السابقة أن هناك تفاوت بينها في تقديرها لدور البرامج التدريبية في تحسين أداء قادة المدارس حيث أشارت بعضها مثل دراسة الشمراني (١٤٣٧)، إلى وجود درجة مرتفعه، في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أنها متوسطة كدراسة عفاف النجار (٢٠١١) ودراسة سلوى شرف (2007) مما يشير الى تباين في اثر برامج التدريب التي يتعرض لها قادة المدارس اثناء الخدمة .

وبناء على ما سبق يصبح الاهتمام بدراسة دور البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري ضرورة تفرضها ظروف المرحلة والتغير السريع في أساليب واستراتيجيات الإدارة التربوية ، وتوجهات وزارة التعليم في إعداد قادة مبدعين وقادة تغيير. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة تربة من وجهة نظرهم.

### وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول :** ما درجة توفر متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟

**السؤال الثاني :** ما درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟

**السؤال الثالث :** هل توجد فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس تبعا لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).  
**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الإبداع الإداري ، ودرجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لقادة المدارس ، والكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة تبعا لمتغيراتها.

### أهمية الدراسة :

يتوقع من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة والنتائج التي تتوصل إليها إفادة الباحثين للقيام ببحوث جديدة، ورفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة، كما أنها من الدراسات التي تسعى إلى الكشف عن درجة تلبية برامج التدريب التربوي للإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الأداة التي أعدها الباحث والتي تعتبر مقياس يمكن الإفادة منه من قبل الباحثين. كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الفئة المستهدفة والمؤسسات التي يقودونها، وتتضمن قادة المدارس لما لهم من دور في الإشراف المباشر على إنجاز المهام والأنشطة. ومن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد القائمين على شؤون التدريب بتغذية راجعة عن درجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات الإبداع الإداري لقادة المدارس، ومساعدة القائمين على برامج التدريب بوزارة التعليم في التعرف على درجة استفادة قادة المدارس من برامج التدريب في أثناء الخدمة.

**مصطلحات الدراسة :****تناولت الدراسة المصطلحات الآتية :**

**الإبداع الإداري:** عرفه أبو جامع (٢٠٠٨، ٦٢) على أنه " قدرة الإداري على التعبير والتجديد واستحداث مهمة، أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع ".

**متطلبات الإبداع الإداري:** عرفها سلام (٢٠٠٠، ٦٧٥) بأنها "مجموعة الصفات والخصائص والعناصر التي تتجمع وتتألف وتتوافر معا في الأفراد وفق ظروف مختلفة وتعد بمثابة السلوك الظاهري كما تمثل ركائز ثابتة في تكوين الشخصية".

**التدريب :** عرفه حجازي (٢٠١٠، ٨) بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية

**برامج التدريب :** عرفها الطعاني (٢٠٠٢، ١٩) بأنها "مجموعة من الأنشطة المتعددة والشاملة بهدف إثراء خبرات العاملين، وتنمية معلوماتهم وإطلاعهم على ما هو جديد ومتطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة.

**ويعرف الباحث درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري إجرائيا بأنه:** مجموعة من الأنشطة والخبرات التربوية التي تقدمها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتطوير أداء قادة المدارس واکسابهم المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري لديهم، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون نتيجة استجابتهم على الأداة التي أعدها الباحث لهذه الغاية.

**حدود الدراسة:****تناولت الدراسة الحدود الآتية :**

**الحدود الموضوعية :** اقتصر على موضوع درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

**الحدود البشرية :** طبقت على جميع قادة وقائدات المدارس الحكومية ووكلائهم بمحافظة تربة  
**الحدود المكانية :** طبقت على جميع المدارس في المراحل التعليمية الثلاث ( بنين وبنات) التابعة لمكتب التعليم بمحافظة تربة.

**الحدود الزمانية:** طبقت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ .

## منهج الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأغراض الدراسة .

**مجتمع الدراسة:** نظرا لصغر حجم المجتمع تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة وقائدات المدارس الحكومية ووكلائهم في محافظة تربة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ والبالغ عددهم (١١٥) قائدة/ ووكيل/ة .

### عينة الدراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث اسلوب الحصر الشامل بحيث تكون عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة بعد استثناء العينة الاستطلاعية عينة الدراسة وعددها (٣٠) فردا لتقنين أداة الدراسة فأصبح عدد افراد العينة (٨٥) فردا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم الكترونيا وقد استرد منها (٨٣) استبانته بنسبة استرداد بلغت (٩٧.٦%) ، وجميعها مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي. والجدول (١) بين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيراتها .

### جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٤٠	٤٨.٢%
	المتوسطة	٢٦	٣١.٣%
	الثانوية	١٧	٢٠.٧%
	المجموع	٨٣	١٠٠%
سنوات الخبرة في القيادة المدرسية	اقل من ٥	٣٥	٤٢.٢%
	٦ - ١٠	١٩	٢٥.٩%
	١١ - ١٥	٧	٨.٤%
	من ١٥ فأكثر	٢٢	٢٦.٥%
	المجموع	٨٣	١٠٠%

### أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة لهذه الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل : دراسة الشمراني(١٤٣٧) ودراسة السلولي (١٤٣٦) ودراسة الغامدي(١٤٣٧) ، ودراسة المعايطه ( ٢٠١٤ )، ودراسة عفاف النجار ( ٢٠١١ )، وغيرها، وتكونت من ثلاثة أجزاء ؛ الجزء الأول تناول المتغيرات الديموغرافية وهي(المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والجنس، والمسمى الوظيفي ) والجزء الثاني تناول درجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات لإبداع الإداري لقادة المدارس والجزء الثالث تناول متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، وتم تدرجها تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
١	٢	٣	٤	٥

### صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم من الجامعات السعودية ، والجامعات العربية، وعددهم (٢١) محكما، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الأداة من حيث مناسبة الصياغة ووضوحها، ومدى انتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وما يروونه من حذف أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة أو مجالات أخرى، وتم الأخذ بجميع الملاحظات التي وردت من قبل المحكمين والاستفادة منها في بناء الأداة بصورتها النهائية .

### ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة التجزئة النصفية على العينة الاستطلاعية التي تكونت من (٣٠) فردا، وكذلك تم حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ) للتعرف على درجة ثبات أداة الدراسة ، وأشارت النتائج الى ان معامل الثبات الكلي بطريقة ألفا -كرونباخ بلغ(٠.٩٣٥)، ولثبات التجزئة النصفية (٠.٨٧١) وهي قيمة أعلى من الحد الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية (النجار، والزعبي ، والنجار، ٢٠١٣، ١٠٥) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة الحالية.

### متغيرات الدراسة :

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية :

#### المتغيرات الديموغرافية

- متغير المرحلة التعليمية وله ثلاثة مستويات : (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
- متغير سنوات الخبرة ، وله أربعة مستويات: (١- ٥ سنوات، ٦- ١٠ سنة، ١١- ١٥ سنة فأكثر).

#### المتغير التابع :

درجة تلبية برامج التدريب التربوي لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس

## إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية لتنفيذ الدراسة:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وبناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.
  - إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات الأداة.
  - جمع الاستبانات وادخالها إلى ذاكرة الحاسوب .
  - تحليل البيانات واستخراج النتائج. وكتابة تقرير البحث.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقا لبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
٢. تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

وتم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمعادلة الآتية:

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة/ عدد فئات الاستجابة

$$\text{مدى الاستجابة} = (5 - 1) / 4 = 5/4 = 1.25$$

وبذلك يكون الحكم على درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات لإبداع الإداري لدى قادة المدارس على النحو الآتي:

جدول (٢) قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
٥.00 - ٤.٢٠	٤.٠٢ - أقل من ٣.٤٠	٣.٦٠ - أقل من ٣.٤	٢.٦ - أقل من ١.٨٠	١.٨٠ - أقل من ١

## النتائج ومناقشتها: -

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفر متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة T للمحور كما في الجدول (٣) الآتي:

## جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور متطلبات الإبداع الإداري مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٣	الأصالة	4.23	0.58	١	عالية جدا
٦	نمط القيادة	4.22	0.35	٢	عالية جدا
١	المرونة	4.21	0.45	٣	عالية جدا
٤	الطلاقة	4.07	0.63	٤	عالية
٧	البيئة التنظيمية	3.97	0.38	٥	عالية
٥	إدارة الذات	3.96	0.46	٦	عالية
٢	الحساسية لحل المشكلات	3.90	0.29	٧	عالية
	الدرجة الكلية	4.07	0.37	-	عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة بلغ (٤.٠٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٣٧) ودرجة تقدير عالية، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (٤.٢٣ - ٣.٩٠) كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى اسنجم وتقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى رغبة قادة المدارس في محافظة تربة على تجريب أفكار وممارسات إبداعية لمواكبة التغيرات والمستجدات في الميدان التربوي، والإرتقاء بمدارس محافظة تربة إلى مصاف المدارس المبدعة في المملكة، لا سيما وأن منطقة تربة تعتبر من المناطق البعيدة عن المركز وهي بحاجة إلى تطوير وتحسين لتتمكن من تحقيق التميز التربوي الذي تسعى وزارة التعليم لتحقيقه في المدارس. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الإبداع يأتي نتيجة لمقدمات وممارسات إيجابية منها النمط القيادي الذي يمارسه قادة المدارس وقد لاحظ الباحث من خلال استجابات أفراد الدراسة أنه النمط الديمقراطي التشاركي الذي يحترم الآخرين ويحفز على الإنجاز ويشرك العاملين في صنع القرار ويسعى إلى بناء بيئة تنظيمية يسودها التعاون والمحبة والاحترام المتبادل والرقابة الذاتية وكلها أمور تعتبر بيئة خصبة للوصول إلى الإبداع الإداري والتميز في الأداء.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من المعاينة (٢٠١٤)، ودراسة جورتز (Goertz, 2000)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغامدي (١٤٣٧)، والتي جاءت بدرجة الإبداع الإداري لدى قادة المدارس فيها متوسطة.



وجاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٨) ودرجة تقدير عالية جدا، وهذا ربما يعود إلى قدرة قادة المدارس على التحرر من النزعة التقليدية ، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والتعليمات وتطويعها لواقع العمل، وقد تعود إلى أن القادة لا يهتمون بكم الأفكار الإبداعية ولكن يهتموا بنوعية هذه الأفكار وقدرتهم على تطبيقها على أرض الواقع، وقد تعزى إلى رفض قادة المدارس لتكرار أفكار غيرهم والخضوع إلى الأفكار السائدة والجامدة وأما السعي دوماً إلى البحث عن الجديد وتطبيقه.

وفي المرتبة الأخيرة مجال الحساسية لحل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٢٩) وبدرجة تقدير عالية، وهذا يشير إلى قدرة القادة المدارس على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، ورؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعوا الأخطاء ونواحي القصور ويحسوا بالمشكلات إحساسا مرهفاً، وقد جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة لأن الميدان التربوي مليء بالمشكلات التربوية اليومية لأن القادة يتعاملوا مع بشر وليس أدوات وورق وبالتالي هناك تباين في أطباع وعدم تجانس بين الطلاب ، واختلاف في الأمزجه والطباع.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نص على :** ما درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم ؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التدريب التربوي كما في الجدول (٤) الآتي

**جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات الإبداع الإداري مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التلبية
٣	التوجيه	4.21	0.50	١	عالية جدا
٢	التنظيم	3.92	0.47	٢	عالية
١	التخطيط	3.90	0.42	٣	عالية
٤	المتابعة والتقييم	3.81	0.42	٤	عالية
	الدرجة الكلية	3.96	0.41	-	عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لتلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري في مدارس محافظة تربة بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٤١) وبدرجة تقدير عالية، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (٤.٢١ - ٣.٨١)، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية متقاربة وأقل من واحد صحيح مما يشير إلى انسجام استجابات أفراد الدراسة .

وربما تعزى هذه النتيجة تعزى إلى فاعلية وأثر البرامج التدريبية لقادة المدارس في أثناء الخدمة في اكسابهم العديد من المهارات الإدارية اللازمة لهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، وأنه من خلال اللقاءات التدريبية يتم تزويد قادة المدارس بكم من المهارات والمعارف التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة ، وتقودهم إلى الإبداع الإداري في تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت وأقل كلفة، وعمل الشيء الصحيح من أول مرة، وتبادل الخبرات الإدارية ، والاطلاع على تجارب الآخرين مما يمكنه من القيام بمتطلبات أدوارهم الإدارية ويزيد من إبداعاتهم الإدارية من خلال المرونة في التعامل مع القضايا التربوية ، والأصالة في التنظيم ، والإبداع في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض المعلمين في عملهم ، وتمينهم من تغيير نمطهم القيادي تبعاً للموقف والظروف التي يمر بها القائد وجو المدرسة . ومن خلال التدريب يمكنهم التعرف على عناصر التميز التنظيمي في المدرسة وكيفية بناء معايير للتميز تكمن العاملين من توظيفها في تحقيق الإبداع الإداري.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من سلوى الساعدي (١٤٣٥) والتي جاءت بدرجة مرتفعة ودراسة سلمان (٢٠١٠) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشمراني (١٤٣٧) والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً ، ودراسة سمر الراشدي (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة عالية جداً ، كما تختلف مع نتائج دراسة كل من السلولي (١٤٣٦) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة عفاف النجار (٢٠١١)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وجاء مجال التوجيه في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠) ودرجة تلبية عالية جداً ، وهذا ربما يعود إلى أثر التدريب في اكساب قادة المدارس مهارة توجيه العاملين وتقديم الإرشاد لهم أثناء تنفيذ مهامهم ، ومتابعة أدائهم وعدم الانتظار حتى الانتهاء من العمل وإنما المتابعة أثناء التنفيذ وتصحيح المسارات إذا لاحظوا انحراف عن المسار أو الطريق الذي تم الاتفاق عليه أو المخطط له، وتعزيز الأداء إذا كان المسار صحيحاً، مما يقود إلى تنفيذ المهام في الوقت المحدد بأقل جهد وكلفة ويزيد من إبداع العاملين ودافعيتهم للعمل.

وفي المرتبة الأخيرة مجال المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٢) وبدرجة تقدير عالية رغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة ، وهذا يعزى إلى أهمية المتابعة والتقييم في تحقيق الأهداف ، فالمتابعة هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع المقترحات لعلاجها، وحتى يكون التقييم والمتابعة فاعلين يجب أن تتسم بالفورية ، والاصلاحية، والاستمرارية ، وإعادة تحليل الوقت وبناء خطة بناء على ما تم متابعته وتقييمه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:والذي نص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟ للإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة تم ما يلي:

### أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن الدلالة الإحصائية تبعا لفئات متغير المرحلة التعليمية كما في الجدول (٥)

جدول(٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور البرامج التدريبية وفقا لفئات متغير المرحلة التعليمية

الدرجة الكلية(٨٣)		الثانوية (١٧)		المتوسطة(٢٦)		الابتدائية(ن=٤٠)		الفئات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	المجالات
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
0.42	3.90	0.22	4.10	0.44	3.80	0.46	3.89	التخطيط
0.47	3.92	0.45	4.00	0.52	3.82	0.45	3.95	التنظيم
0.50	4.21	0.33	4.38	0.58	4.04	0.48	4.25	التوجيه
0.42	4.01	0.31	4.15	0.49	3.87	0.40	4.04	المتابعة والتفوييم
0.41	3.96	0.27	4.10	0.45	3.84	0.41	3.97	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع المجالات ، وجاء في المرتبة الأولى المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (٤.١٠)، تلاها المرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وفي المرتبة الاخيرة المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وللكشف عن مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (٦)

جدول (٦) : تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً  
لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.918	2	.459	2.598	0.081
	داخل المجموعات	14.137	٠8	.177		
	الكلية	15.056	٢8			
التنظيم	بين المجموعات	.451	2	.225	.986	0.378
	داخل المجموعات	18.286	٠8	.229		
	الكلية	18.736	٢8			
التوجيه	بين المجموعات	1.332	2	.666	2.709	0.073
	داخل المجموعات	19.663	٠8	.246		
	الكلية	20.994	٢8			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	.886	2	.443	2.484	0.090
	داخل المجموعات	14.274	٠8	.178		
	الكلية	15.161	٢8			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.759	2	.380	2.326	0.104
	داخل المجموعات	13.058	٠8	.163		
	الكلية	13.817	٢8			

\*\*مستوى الدلالة ٠.٠٥

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات الإبداع الإداري على جميع مجالات المحور والدرجة الكلية. ويظهر من خلال النتيجة السابقة أن متغير المرحلة التعليمية ليس له تأثير في اختلاف وجهة نظرهم حول درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمراني (١٤٣٧) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البرامج التدريبية في التنمية المهنية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اتفاق الظروف الوظيفية لدى قادة المدارس على اختلاف المراحل التعليمية التي يعملوا فيها، حيث إن وزارة التعليم لا تفرق بين قادة المدارس في البرامج التدريبية التربوية التي تقدمها لهم في أثناء الخدمة ، إضافة إلى تشابه الأدوار المطلوبة من قادة المدارس في المراحل التعليمية الثلاث من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم ، كما أن الجوانب الإبداعية هي غاية لدى قادة المدارس في المراحل الثلاث ومطلب لتحقيق التميز وذلك من خلال تطبيق ونقل أثر برامج التدريب التربوي إلى المدرسة .

### ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن الدلالة الإحصائية تبعاً لفئات متغير سنوات الخبرة كما في الجدول ( ٧ )

الجدول(٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور البرامج التدريبية وفقاً لفئات متغير سنوات الخبرة

الفئات	من ١ - ٥ (ن=٣٥)		من ٦ - ١٠ (ن=١٩)		من ١١ - ١٥ (ن=٧)		١٥ فأكثر (ن=٢٢)		الدرجة الكلية(٨٣)
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التخطيط	3.88	.51٠	3.92	.27٠	3.77	.46٠	3.97	.38٠	.42٠
التنظيم	3.87	.53٠	3.96	.40٠	3.88	.40٠	3.98	.47٠	.47٠
التوجيه	4.22	.55٠	4.12	.42٠	4.18	.61٠	4.28	.48٠	.50٠
المتابعة والتقييم	4.00	.49٠	3.94	.37٠	3.95	.42٠	4.10	.37٠	.42٠
الدرجة الكلية	3.93	.48٠	3.94	.29٠	3.88	.41٠	4.03	.37٠	.41٠

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع المجالات وجاء في المرتبة الأولى فئة ١٥ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، تلاها فئة ١٠ - ٦ بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وفي المرتبة الثالثة فئة من ١ - ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٩٣) ، وفي المرتبة الأخيرة فئة من ١١ - ١٥ سنة بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وللكشف عن مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (٨)

جدول (٨) : تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا  
لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.270	3	.090	.481	.697
	داخل المجموعات	14.786	٧٩	.187		
	الكلية	15.056	٢8			
التنظيم	بين المجموعات	.206	3	.069	.293	.831
	داخل المجموعات	18.530	٧٩	.235		
	الكلية	18.736	٢8			
التوجيه	بين المجموعات	.267	3	.089	.340	.797
	داخل المجموعات	20.727	٧٩	.262		
	الكلية	20.994	٢8			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	.285	3	.095	.505	.680
	داخل المجموعات	14.875	80	.188		
	الكلية	15.161	٢8			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.199	3	.066	.384	.764
	داخل المجموعات	13.619	٧٩	.172		
	الكلية	13.817	٢8			

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب لمتطلبات الإبداع الإداري على جميع مجالات محور التدريب التربوي والدرجة الكلية. ويظهر من خلال النتيجة السابقة أن متغير سنوات الخبرة ليس له تأثير في اختلاف وجهة نظرهم حول درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري ، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع قادة المدارس وبغض النظر عن خبراتهم يمروا بنفس البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التعليم للقيادات المدرسية أثناء الخدمة، وأن هذه البرامج تتناول محاور التخطيط وإدارة الوقت ، والتنظيم ، ونمط القيادة ، والمناخ التنظيمي ، والإبداع الإداري ومتطلباته ، لذلك جاءت وجهات النظر متطابقة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول دور برامج التدريب في تلبية متطلبات الإبداع الإداري لديهم .

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشمراني (١٤٣٧) ودراسة عفاف النجار (٢٠١١)، ودراسة سلمان (٢٠١٠) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراسة السلولي (١٤٣٦) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الخبرة الأطول، ومع دراسة سلوى الساعدي (١٤٣٥) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تطوير برامج تدريبية نوعية لقادة المدارس لتمكينهم من تحقيق إبداع إداري في كافة المجالات المتعلقة بعمل قائد المدرسة.
- ضرورة وضع الخطط والسياسات الخاصة بحملة التوعية المستهدفة لاعتماد وضمان جودة التعليم في المدارس، وتوعية منسوبي المدارس بالجودة وأهدافها وإجراءات تطبيقها في المدرسة.
- ضرورة تفويض قادة المدارس لبعض صلاحياتهم وفق اللوائح التي تنظم إجراءات التفويض
- أن تتضمن برامج تدريب قادة المدارس محاور خاصة بتطوير النمو المهني للمعلمين أمثلك القدرة
- الاهتمام بتدريب قادة المدارس على حل المشكلات والحساسية نحوها.
- ضرورة تعرف قادة المدارس على الآراء المخالفة لرأيهم .
- أن يضع قادة المدارس برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية الجديدة.
- تضمين برامج التدريب محور خاض بالمقصف المدرسي وطرق تنفيذ إجراءات السلامة العامة آليات عمل المقصف المدرسي.

قائمة المراجع  
اولا: المراجع العربية:

- الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٢). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة، ١٣(٢)، ١٠١-١٣٢
- بواشري، آمنة (٢٠٠٥). توجه القيادات العربية في ظل العولمة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الديبان، عبد العزيز محمد (١٤٣٠). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي، (١١١)، ١-٧٣
- أبو جامع، إبراهيم عواد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب، احمد، والخطيب، رداح (٢٠٠٦). التدريب الفعال . اريد : عالم الكتب الحديث
- سلام، إسماعيل مصطفى (٢٠٠٠). معوقات الإعداد العلمي والمهني للأخصائي الاجتماعي الذي يعمل مع المشكلات الأسرية، المؤتمر الحادي عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة فرع الفيوم،
- سلمان، معن لطيف (٢٠١٠). فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدراء المدارس الابتدائية. مجلة الفتح، (٤٥)، ٢٩٣-٣٢٤ .
- السلولي، عبد الله سالم (١٤٣٦). فاعلية البرنامج التدريبي لمديري المدارس ووكلائها بمحافظة بيشة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.
- الشمري ، عبدالرحمن محيسن (٢٠٠٣م). أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- شرف، سلوى عبد اللطيف (٢٠٠٧). واقع الاحتياجات التدريبية في جامعة القدس المفتوحة. ورقة عمل في المؤتمر الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة :دائرة الموارد البشرية. ٢٦- ٢٨/٦/٢٠٠٧.
- الشمراي، محمد مظهر (١٤٣٧). دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية



صورية، زازل (٢٠١٤). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

عمرو، أيمن محمد، والعواوده، غازي خضر (٢٠١٦).مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧(٢)، ٥٦٤-٥٩٨.

العززي، عبد الله، الخطيب، أحمد (٢٠٠٨). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية. الأردن، اريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

الغامدي، اشرف سعيد(١٤٣٧). درجة تفويض مديري مدارس الباحة للسلطة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة ، الباحة ، السعودية.

الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م). التدريب مفهومه وفعاليتيه. عمان: دار الشروق. الفيومي، حمد بن محمد بن علي(٢٠٠٣). المصباح المنير في غريب الشرح الكبير. بيروت : مكتبة لبنان.

الفايدي ، تنيضب عواده(1423) . تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثه . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض

المعايطه، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٤)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظه الكرك من وجهة نظرهم . مجله العلوم التربوية والنفسية، ١٥(٤)، ٥٤١-٥٨١.

النجار، عفاف(٢٠١١).البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل:واقع وطموحات.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الخليل، الخليل فلسطين.

وزارة التعليم(١٤٣٦). الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث. الرياض: وزارة التعليم

وزارة التعليم(١٤٣٧). برنامج التطوير المهني النوعي خبرات. الرياض : وزارة التعليم

ثانيا: المراجع الأجنبية

Brown, M., Boyle, B. & Boyle, T.(2002).professional development and management training needs of department in uk secondary school. *Journal of Educational Administration*,1(1),31-43.

Gungor, K & Yildirim, Y( 2016) Views of School Administrators Related to In-service Training Activitiesi .*Universal Journal of Educational Research* 4(3): 516-523.

Zidan, H & Abu-Shreah, M.( 2017). The Degree of Schools Principals Practicing Innovation and its Relation with the Teachers' Professional Development. *Journal of Education and Practice*,8( 8).20-36.