

## واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق

الدكتور جمال سليمان \*

بلسم خليل \*\*

(تاريخ الإيداع 9 / 5 / 2012. قبل للنشر في 14 / 10 / 2012)

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق من وجهة نظرهم بالإضافة إلى مقترحاتهم في هذا الشأن. قامت الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الإبداع والإدارة المدرسية لوضع أداة الدراسة حول درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري ومعوقاته وفق المجالات (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية، الإمكانات المعنوية، إمكانات المجتمع المحلي، إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية)، وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (68) بنداً حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته في المدارس، وأجريت الدراسة على عينة تكوّنت من (46) مديراً ومديرة من مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تواجه تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس، وتعيق تطوير العملية التربوية عامة والعمل الإداري خاصة وتحول دون زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس من وجهة نظر مديريها ومن هذه المعوقات (المركزية الإدارية، ضعف العمل الجماعي، ضعف التأهيل والتدريب، قلة الحوافز المادية والمعنوية...).

ولم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق في كل مجالات الدراسة.

وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تكون عون وفائدة في رفع مستوى تطبيق أسلوب الإبداع الإداري ومواجهة المشكلات التي يمكن أن تعوق تطبيقه من أجل الرقي بالعملية التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، التعليم الأساسي، المعوقات

\* أستاذ مساعد - قسم المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق - كلية التربية - سورية.  
\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - التربية اختصاص (إدارة مدرسية) - جامعة دمشق - كلية التربية - سورية.

## The Reality of Creativity and Administrative Constraints Faced by School Administrators at the Stage of Basic Education in Damascus Governorate

Dr. Jamal Sleman\*  
Blsm kalel\*\*

(Received 9 / 5 / 2012. Accepted 14 / 10 / 2012)

### □ ABSTRACT □

This study aimed to identify the reality of creativity and administrative constraints faced by school administrators at the stage of basic education in Damascus City from their point of view in addition to the suggestions in this regard. The researcher depended on literature theory and previous studies in the field of creativity and school administration to develop a tool to study the degree of applying the method of creativity and administrative constraints according to these areas: (human capabilities, financial resources, the moral potential, potential of the local community, the possibilities of ministry and the departments of Education and colleges of education), and the resolution consisted in its final form of (68) items on the reality of creativity and administrative constraints in the schools, and the study was conducted on a sample of (46) directors and directresses of schools for basic education, the first cycle in the province of Damascus. The results of the study show constraints facing the application method of innovation management in schools, hindering the development of the educational process in general and administrative work in particular and obstructing any increase in the level of innovation management in working in schools from the perspective of managers, and these constraints are the central management, poor teamwork, poor rehabilitation and training, lack of material and moral incentives .... Results of the study did not show statistically significant differences at the level of significance (5%) from the viewpoint of managers of the extent of the application of innovation management style to the variable sex and qualification variable in the schools of basic education, the first cycle in the province of Damascus in all fields of study.

The study included some recommendations that can help and be useful in raising the level of application of the administrative and creative way of facing the problems that can hinder its application in order to upgrade the educational process.

**Keyword:** Creativity, Administrative Creativity, Basic learning stage.

---

\*Assistant professor, Department of Curricula, Faculty of Education, University of Education, Syria.

\*\*Postgraduate Student, Department of Curricula, Faculty of Education, University of Education, Syria.

**مقدمة:**

إنّ ما يشهده عالمنا المعاصر من تغيرات وتحولات كثيرة في جميع ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، تنعكس على جميع مجالات المجتمع ومن ضمنها مجال التعليم باعتباره أحد هذه المجالات المهمة في المجتمع، حيث تؤثر هذه التطورات على التعليم بشكل عام وعلى التعليم الأساسي بشكل خاص، لكونه المسؤول عن تحقيق النمو المتكامل للتلميذ من جميع جوانب شخصيته، وذلك من خلال تزويده بأساسيات المعارف والمهارات، والخبرات النظرية والعلمية، والاتجاهات السلوكية، والتي تنفع التلميذ في حياته بصفته مواطناً، وتمكنه من مواصلة تعلمه في المراحل التالية وفقاً لقدراته واستعداداته (كحيل، 2007، ص162)، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير هذه المدارس بكل عناصرها ومراحلها، وخاصةً مرحلة التعليم الأساسي، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعادة هيكلة هذه المدارس وإدارتها وفق الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الإبداع الإداري، الذي يعمل على الخروج من أسر العمل التقليدي المعتاد، وهذا ما أكدت عليه بعض المؤتمرات، وورشات العمل كالمؤتمر العربي الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية المنعقد في دمشق ما بين 13 - 16 تشرين الأول في العام 2003. ([www.aradoportal.org](http://www.aradoportal.org))، وورشة العمل الوطنية التي أقيمت في دمشق ما بين 17 - 21 آب 2003 حول تنمية الإبداع والابتكار في المنظومة التربوية ([www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)). هذا بالإضافة إلى المؤتمر الذي أقامه الاتحاد الوطني لطلبة سورية حول المناخ الإبداعي وتربية الإبداع ([www.alhtehad.net](http://www.alhtehad.net))، وبالتالي يتضح لنا مدى أهمية التفكير الإبداعي والدافعية والتحفيز لدى القيادات المدرسية، وخاصةً أننا في مرحلة تتسم بالعديد من التحديات والمشكلات المتداخلة المتعددة، والتي تتطلب بالضرورة إدارة مدرسية مبدعة تنتهج العديد من الأساليب والطرق والعمليات والإجراءات المتجددة، والمتنوعة، والمبتكرة في العمل، وذلك من أجل دفع المدرسة نحو التطور والتقدم والإنجاز، وهو ما جعل الكثير من المهتمين يؤكدون أهمية هذه المهارات والقدرات الإبداعية، وضرورة جعلها ضمن أهم الأسس الواجب توافرها لدى القيادات والإدارات المدرسية.

**أهمية البحث وأهدافه:**

تعاني مدارسنا العديد من المشكلات ونقاط الضعف التي تعوق الإبداع والابتكار ومن ثمّ تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والأبحاث والتقارير التي تناولت وضع التعليم في مدارسنا، حيث أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في وزارة وكليات التربية كدراسة العمارين (2003) التي بينت قصور المناهج الدراسية للمواد الدراسية وطرائق تدريسها على المفاهيم التعليمية، حيث ينبع ذلك القصور من أنّ المعارف والمهارات والقيم المكتسبة من خلالها غير موظفة في حياة المتعلم بشكل فعال، وتتناول معارف نظرية يستخدم فيها تعليم أساليب وطرق تتسم بالتلقين والإلقاء، بعيدة كل البعد عن الإبداع والابتكار ([www.shatharat.net](http://www.shatharat.net)) وكما أظهرت دراسة الغزالي أن المناهج التعليمية في الجمهورية العربية السورية تعاني من النمطية والاقتصار على مواد الرياضيات، والعلوم، واللغات دون الاهتمام بالتقانة والمعلومات، البيئة والتلوث، والصحة والجنس. (الغزالي، 2008، ص4)، بالإضافة إلى دراسة (خليل، 2009) التي أظهرت نتائجها وجود مشكلات خاصة بتطبيق التكنولوجيا في المدارس بدرجة عالية وكان ترتيبها الأول في درجة وجود المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في دمشق (خليل، 2009، ص115)، من هنا كان لا بدّ للنظام التربوي الحالي أن يواكب النظام المعرفي المتسارع الذي يساير الهيكلية التنظيمية للتطور المعرفي بكل عناصره، بحيث تطور أي عنصر من عناصره يؤدي بالضرورة إلى تطور العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي تحقيق أهداف التربية، وبالدرجة الثانية إلى قصور في العملية التعليمية في المدارس،

ووجود العديد من المشكلات ونقاط الضعف التي تستدعي إعادة النظر بوضعها، والعمل على تطويرها وذلك من خلال توافر إدارة مبدعة متطورة مبتكرة تعمل على الإبداع والابتكار، وتحث على ممارسته، وتعمل على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم و التلميذ والمعلم والإدارة، وبين البيت والمدرسة، وتأتي أهمية البحث من خلال:

1- يمكن من خلال هذه الدراسة تحديد المشكلات، ونقاط الضعف، والقصور بجانب الإبداع الإداري في المدارس، والعمل على إيجاد أفضل الحلول والأساليب التي تسهم في تحقيق الإبداع، وبالتالي تحقيق الأهداف والآمال المرجوة.

2- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في عرض مجالات الإبداع الإداري، والتي تساعد على رفع المستوى الإبداعي للمدارس، مما ينعكس على أدائها وتحقيق أهدافها ووظائفها لمواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة، وبالتالي مساعدة مدير المدرسة في تطور المجال الإبداعي لديه .

3- تقديم مقترحات جديدة قد تسلط الضوء على أهم مجالات البيئة الإبداعية المؤدية إلى تطوير مدارس التعليم الأساسي، والتي قد تساهم في دعم وتشجيع الخصائص الإبداعية لدى مديري المدارس، (وخاصة أنّ المدارس تواجه عدداً من التحديات التي تفرض عليها تغيير طبيعتها وأسلوب تحقيق أهدافها، مثل انفجار المعلومات والثورة التكنولوجية الحديثة)

4- إن النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج و المقترحات التي خرج بها البحث يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن التعليم، من وزارات، ومراكز بحثية وإدارات المدارس، لرفع مستوى جودة التعليم في سورية.

#### أهداف البحث :

1- التعرف إلى مدى تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين .

2- التعرف إلى المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري هذه المدارس .

3- التوصل إلى مقترحات للتغلب على المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي .

#### فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

**منهجية البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، حيث يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، كما أنه يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره والوصول الى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره، بحيث يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً .

**مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية :**

الإبداع الإداري: يتمثل الإبداع الإداري في ((امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتمييزها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع و التفكير النقدي لديهم، وذلك من اجل التمكن من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيًا )) ( نصر ، 2008 ، 1 )

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: قدرة الإدارة المدرسية على تقديم أفكار جديدة و استنباط حلول مبدعة وتقديم رؤى جديدة من اجل مواجهة المشكلات والتغلب على الصعوبات و العوائق التي تحول دون الإبداع فيها .

مرحلة التعليم الأساسي: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية و إلزامية وتقسّم إلى مرحلتين: الحلقة الأولى للتعليم الأساسي وتبدأ من الصف الأول وحتى الرابع، والحلقة الثانية للتعليم الأساسي: وتبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع ( وزارة التربية ، 2004 ، 2 )

المعوقات: هي المواقف أو الحالات التي تعرقل تحقيق الأهداف التي يسعى مدير المدرسة إلى تنفيذها في مجال الإبداع الإداري .

**- حدود البحث:**

1- الحدود المكانية: طبقت استبانة البحث على عينة من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.

2- الحدود الزمانية: طبق البحث في العام الدراسي 2011 - 2012.

3- الحدود البشرية: تمثلت بمجموعة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.

**-مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي - الحلقة الأولى في محافظة دمشق والبالغ عددهم (77) مديراً ومديرة.

- **عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة المجتمع الأصلي بأفراده كافةً والبالغ عددهم /77/ مديراً ومديرة وبعد توزيع الاستبانات وجمعها وجدت الباحثة أن هناك بعض الاستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي فاستقر حجم العينة النهائي على /46/ مديراً ومديرة وتشكل هذه العينة نسبة (59,74)% من حجم المجتمع الأصلي.

- **أداة الدراسة:** قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة لعينة الدراسة تضمنت بدايةً استمارة البيانات الأولية التي تشمل: الجنس: (ذكر - أنثى) المؤهل العلمي: (معاهد - إجازة جامعية - دراسات عليا).

وقد تكونت الاستبانة من (68) بنوداً موزعة على خمسة مجالات هي: (مجال الإمكانيات البشرية - الإمكانيات المادية - الإمكانيات المعنوية - مجال المجتمع المحلي - مجال الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية).

**-قياس صدق وثبات الأداة:**

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة عُرِضت الأداة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة ومدرسين في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك لفحصها والتأكد من محتواها من جهة وللتأكد من أن بنود الاستبانة تناسب الأهداف

الأساسية للبحث. وبعد ذلك عُذِلت الأداة وفق ملاحظاتهم وتوجيهاتهم بحذف بعض العبارات التي اتصفت بالتكرار وإعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوح وإضافة بنود أخرى. وحُسِبَ معامل ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة خارج عينة الدراسة المكونة من (15) مديراً ومديرة تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، ثم أعادت الباحثة تطبيق الأداة مرة ثانية على العينة نفسها بفواصل زمني قدره (14) يوماً وذلك لتحديد درجة الاستقرار كمؤشر على الثبات، فكان معامل الارتباط المستخدم وهو معامل بيرسون (0,87) وهي قيمة تعطينا دلالة على أن الأداة تتمتع بدرجة معاملات ثبات مقبولة إحصائياً ويمكن اعتمادها لأغراض الدراسة العلمية.

والانساق الداخلي لبنود الاستبانة: حُسِبَ معامل الثبات باستخدام معادلة ( ألفا كرونباخ ) على جميع أسئلة الاستبانة المتعلقة بفرضيات الدراسة وقد بلغ معامل ( ألفا كرونباخ ) للاستبانة ككل (0,85) وهذه قيمة تدل على أن الأداة تمثل موضوعاً واحداً مقبولاً في مجال الدراسة العلمية وذلك عن طريق البرنامج الحاسوبي /spss/.

### النتائج والمناقشة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة دمشق؟ وقد تضمن هذا السؤال (5) مجالات:

\*المجال الأول: الإمكانيات البشرية: حيث يبين الجدول (1) إجابات عينة الدراسة (مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في دمشق) حول آرائهم في الإمكانيات البشرية المتوافرة لتطبيق الإبداع الإداري ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (1) يبين إجابات عينة الدراسة (مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في دمشق):

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
1	تهيء المدرسة البيئة التربوية الصالحة لبناء الشخصية السليمة للتلاميذ	73,9%	26,1%	0%	2,74	0,44	9	عالية
2	تشجع المدرسة مختلف أنماط التعبير الإيجابي عن النفس التي يمارسها التلاميذ عبر أنشطتهم المختلفة	71,7%	28,3%	0%	2,72%	0,46	10	عالية
3	تحرص المدرسة متابعة خريجها باستمرار	45,7%	39,1%	15,2%	2,30	0,73	32	متوسطة
4	يتم تدريب التلاميذ على تنفيذ المشاريع التي تخدم البيئة المدرسية والمحلية	60,9%	39,1%	0%	2,61	0,49	15	عالية
5	يتم إجراء بحوث ميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية عند التلاميذ في المدرسة	65,2%	32,6%	2,2%	2,63	0,53	14	عالية
6	تتم معالجة معظم المشكلات مع التلاميذ باستخدام أسلوب العصف الذهني	45,7%	47,8%	6,5%	2,39	0,61	23	عالية

7	تناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين	73,9%	26,1%	0%	2,74	0,44	9	عالية
8	يتم تشجيع المعلمين على طلب العون والمساعدة لحل المشاكل التي تعترضهم	78,3%	21,7%	0%	2,78	0,42	7	عالية
9	تشجع المناقشات البناءة والمنظمة أثناء الحوار مع المعلمين	67,4%	30,4%	2,2%	2,65	0,53	13	عالية
10	يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة	80,4%	19,6%	0%	2,80	0,4	6	عالية
11	يتم الحرص على توطيد أواصر الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي	76,1%	23,9%	0%	2,76	0,43	8	عالية
12	يشجع المعلمون على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في المدرسة	67,4%	30,4%	2,2%	2,65	0,53	13	عالية
13	يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد لهم	71,7%	28,3%	0%	2,72	0,46	10	عالية
14	يتم استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم	80,4%	17,4%	2,2%	2,78	0,47	7	عالية
15	يشرك المشرف التربوي في دراسة بعض المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية بهدف إيجاد الحلول العملية لها	73,9%	23,9%	2,2%	2,72	0,50	10	عالية
16	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر	67,4%	32,6%	0%	2,67	0,47	12	عالية
17	توفر الإدارة المدرسية المناخ التربوي الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهولة	82,6%	17,4%	0%	2,83	0,38	5	عالية
18	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التنقيف المهني اللازمة للمعلم	63%	37%	0%	2,63	0,49	14	عالية
19	تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل	93,5%	6,5%	0%	2,93	0,25	2	عالية
20	تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة	97,8%	2,2%	0%	2,98	0,15	1	عالية

21	تضع إدارة المدرسة أهدافاً استراتيجية محددة للمدرسة	73,9%	26,1%	0%	2,74	0,44	9	عالية
22	يتم توضيح الأهداف المراد تحقيقها بدقة لجميع العاملين في المدرسة	58,7%	21,7%	19,6%	2,39	0,80	23	عالية
23	يتم التخطيط لتوفير الوسائل والآليات المحققة لتلك الأهداف	63%	26,1%	10,9%	2,52	0,69	18	عالية
24	يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية	50%	32,6%	17,4%	2,33	0,76	31	متوسطة
25	يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية	43,5%	47,8%	8,7%	2,35	0,64	30	عالية
26	تتابع الإدارة المدرسية سير تنفيذ القرارات التي تتخذ لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجلها	67,4%	32,6%	0%	2,67	0,47	12	عالية
27	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض المهام للعاملين في المدرسة حتى تتمكن من إنجاز عملها بكفاية	71,7%	28,3%	0%	2,72	0,46	10	عالية
28	يشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة	47,8%	28,3%	23,9%	2,24	0,82	35	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	268,3	27,64	4,043	2,64			

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتوسط بنود مجال الإمكانيات البشرية بلغ (2,64) وهو يعد ذو درجة عالية وقد كان أعلى المتوسطات للبند (20) بمتوسط حسابي (2,98) وكانت درجة التطبيق عالية في هذا البند وقد جاء في المرتبة الثانية البند رقم (19) بمتوسط حسابي (2,93) ودرجة التطبيق عالية، وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (3) بمتوسط حسابي (2,30) حيث كانت درجة التطبيق لهذا البند متوسطة، والبند (24) بمتوسط حسابي (2,33) ودرجة تطبيقه متوسطة، والبند (28) بمتوسط حسابي (2,42) ودرجة تطبيقه متوسطة أيضاً.

\*المجال الثاني: الإمكانيات المادية: يبين الجدول (2) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (2) يبين إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة:

م	الإمكانيات المادية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
29	تتم دراسة المنهاج المدرسي المقرر وذلك لمعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها ومن ثم العمل على تلافيها	%28,2	%24,2	%47,6	1,81	0,85	37	متوسطة
30	يتم تشجيع المعلمين على التوسع في معلومات الكتاب المدرسي لإغناء معلومات التلاميذ	%32,3	%37,1	%30,6	2,02	0,8	24	متوسطة
31	تشارك الإدارة المدرسية بإثراء المنهج الدراسي	%27	%29,8	%43,1	1,84	0,82	34	متوسطة
32	تحرص الإدارة المدرسية على زيادة التلاميذ لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج	%15,7	%33,9	%50,4	1,65	0,74	42	قليلة
33	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور الأنشطة الصفية لتكون في خدمة المناهج الدراسية	%29,8	%38,3	%31,9	1,98	0,79	27	متوسطة
34	تتابع المستجدات الحاصلة في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا التعليم	%29	%24,6	%46,4	1,83	0,85	35	متوسطة
35	يتم العمل على توفير مختلف التقنيات التعليمية التي تحتاج إليها المدرسة	%37,9	%33,9	%28,2	2,10	0,81	18	متوسطة
36	يتم حث المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة	%39,5	%24,2	%36,3	2,03	0,87	23	متوسطة
37	يتم حث المعلمين على استخدام أحدث الطرق والأساليب في العملية التعليمية	%45,2	%41,5	%13,3	2,32	0,7	5	متوسطة
38	تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار	%62,5	%32,3	%5,2	2,57	0,59	1	عالية
39	تعمل الإدارة المدرسية على تنظيم فناء المدرسة وتجميله ليصبح بيئة تربوية مؤثرة	%46	%41,1	%12,9	2,33	0,69	4	متوسطة
40	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون المبنى المدرسي مطابقاً للمواصفات والمعايير العالمية	%41,9	%41,5	%16,5	2,25	0,72	7	متوسطة
41	تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة	%54	%33,1	%12,9	2,41	0,71	3	عالية

متوسطة	12	0,73	2,19	%19	%42,7	%38,3	42	يتم تزويد مكتبة المدرسة بالمراجع الحديثة بصفة مستمرة
متوسطة	15	0,79	2,14	%24,6	%37,7	%38,7	43	تهتم الإدارة المدرسية بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والتلاميذ
متوسطة	33	0,87	1,88	%44	%23,8	%32,3	44	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون البيئة المادية في المكتبة مثيرة للإبداع والتفكير
متوسطة	27	0,84	1,98	%35,9	%30,2	%33,9	45	يتم حث المعلمين والتلاميذ على زيارة المكتبة المدرسية
قليلة	46	0,78	1,54	%64,5	%17,3	%18,1	46	يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الإنترنت والبريد الإلكتروني والميكروفيلم) في أعمال المكتبة
متوسطة	36	0,8	1,82	%42,7	%32,7	%24,6	47	يشجع المعلمون على إجراء اختبارات تشخيصية للكشف عن مواضع الضعف في تحصيل تلاميذهم
متوسطة	21	0,87	2,06	%34,3	%25	%40,7	48	تتم دراسة نتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ باستمرار
متوسطة	8	0,73	2,24	%17,3	%41,1	%41,5	49	يتم تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة بصفة مستمرة لرفع مستوى وجودة أدائهم
متوسطة	9	0,84	2,23	%26,2	%24,6	%49,2	50	تقبل المدرسة المساعدات والهيئات التي يقدمها رجال الأعمال والصناع لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة
متوسطة	18	0,87	2,10	%33,1	%24,2	%42,7	51	تقبل المدرسة المساعدات والهيئات التي يقدمها أولياء الأمور المقترنون لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة
متوسطة	28	0,87	1,96	%40,3	%23,8	%35,9	52	تحرص المدرسة على إقامة المعارض والمتاحف بهدف رصد ريعها لصالح المدرسة والتلاميذ
			2,05	31,55	31,61	36,78		المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتوسط بنود مجال الإمكانيات المادية بلغ (2,05) وهو يعد ذو درجة متوسطة، وكانت أعلى المتوسطات للبند (38) بمتوسط حسابي (2,57). وقد جاء في المرتبة الثانية البند (41) بمتوسط حسابي (2,41).

أما بقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها متوسطة باستثناء البند (46) بمتوسط حسابي (1,54) كانت درجة التطبيق قليلة، والبند (32) بمتوسط حسابي (1,65) كانت درجة التطبيق قليلة.

**- المجال الثالث: الإمكانيات المعنوية:**

يبين الجدول (3) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (3) يبين إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة:

م	الإمكانيات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
53	يُحفظ المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم	69,6%	26,1%	4,3%	2,65	0,57	13	عالية
54	يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمين	80,4%	19,6%	0%	2,80	0,4	6	عالية
55	يعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير	91,3%	8,7%	0%	2,91	0,29	3	عالية
56	يتم تقدير نجاحات وإبداعات المعلمين	71,7%	23,9%	4,4%	2,67	0,56	12	عالية
57	يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير	39,2%	47,8%	13%	2,26	0,68	34	متوسطة
58	يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والإعارات والترقيات	47,8%	37%	15,2%	2,33	0,73	31	متوسطة
	المتوسط الحسابي والمتوسط النسب للمجال الثالث	66,78	27,18	6,13	2,6			

يبين الجدول المتوسط الحسابي لبنود مجال الإمكانيات المعنوية لدى عينة الدراسة وقد بلغ (2,06) وهو يعبر عن درجة متوسطة وقد كانت أعلى المتوسطات للبند (55) وقدره (2,91) وفي المرتبة الثانية البند رقم (54) بمتوسط حسابي (2,80) ويبين الجدول أن جميع بنود المجال المعنوي درجة تطبيقها عالية باستثناء البند (58) ذو درجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2,26).

**\* المجال الرابع: إمكانيات المجتمع المحلي:**

يبين الجدول (4) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانيات المجتمع المحلي المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول(4) يبين إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانات المجتمع المحلي المتوفرة:

م	إمكانات المجتمع المحلي	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
59	تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك	56,5%	34,8%	8,7%	2,48	0,66	19	عالية
60	تلقي العديد والمحاضرات في المدرسة للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية متنوعة	47,8%	50%	2,2%	2,46	0,55	20	عالية
61	تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلاميذ	63%	28,3%	8,7%	2,54	0,66	17	عالية
62	تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة	30,5%	54,3%	15,2%	2,15	0,67	36	متوسطة
63	تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي	47,9%	39,1%	13%	2,35	0,71	30	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	49,14	41,3	9,56	2,4			

يبين الجدول السابق المتوسط الحسابي لبنود مجال إمكانات المجتمع المحلي وقد بلغ (2,4) وهو ذو درجة متوسطة، وقد كانت أعلى المتوسطات للبند رقم (61) بمتوسط حسابي (2,54) وفي المرتبة الثانية البند رقم (59) بمتوسط حسابي (2,48)، وبالنسبة لبقية البنود كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (62) بمتوسط حسابي (2,15).

#### \* المجال الخامس: المؤسسات التعليمية:

الجدول (5) يبين إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانات الوزارة وكليات التربية ومديريات التربية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول(5) يبين إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم:

م	إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
64	تقيم وزارة التربية دورات تدريبية للمديرين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم	58,7%	34,8%	6,5%	2,52	0,62	18	عالية

65	يتم التعاون مع المعاهد وكليات التربية لإقامة دورات تدريبية لتطوير كفايات ومهارات مديري المدارس	37%	54,3%	8,7%	2,28	0,62	33	متوسطة
66	تدخل وزارة التربية للتكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب التي تقيمها	52,2%	30,4%	17,4%	2,35	0,77	30	عالية
67	يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم	41,3%	39,1%	19,6%	2,22	0,76	36	متوسطة
68	تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها	73,9%	23,9%	2,2%	2,72	0,5	10	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس	52,62	36,5	10,88	2,42			

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتوسطات بنود مجال الإمكانيات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية هو (2,42) وهو يعد ذو درجة تطبيق عالية، ويعد البند رقم (68) ذو درجة تطبيق عالية وبأعلى المتوسطات وهو (2,72)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (64) وبمتوسط حسابي (2,52).

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (67) بمتوسط حسابي (2,22).

**السؤال الثاني:** ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي

**الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق؟**

الجدول (6) يبين المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري:

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
1	الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس	39	12,35%
2	الخوف لدى الإداريين من عواقب فشل تطبيق أسلوب الإبداع الإداري	36	11,39%
3	غياب المساندة أو الدعم والتشجيع لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري	33	10,44%
4	انعدام الثقة بين الإداريين من جهة والتلميذ من جهة أخرى	29	9,28%
5	عدم تقبل الكثير من الإداريين للتطوير والتحديث في المدارس	26	8,24%
6	النظرة الضيقة للإداريين فيما يخص المشاكل التي تعترضهم	21	6,65%
7	عدم رغبة الإداريين في المدارس للعمل كفريق عمل جماعي	19	6,03%
8	عدم انتقاء الكوادر الإدارية بناءً على مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظيفة	34	10,77%
9	هيمنة الإداريين التقليديين على كثير من القيادات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي	15	4,75%
10	عدم الحرية في اختيار ممارسات وأساليب إدارية مناسبة لتنفيذ إجراءات العمل في المدارس	13	4,11%
11	قلة التأهيل والتدريب للإداريين قبل الحلول في مواقع إدارية بمدارس التعليم الأساسي	12	3,8%
12	عدم توفير قاعدة بيانات ومعلومات لتطوير عمل إدارات مدارس التعليم الأساسي	10	3,16%
13	عدم تقبل مقترحات العاملين في إدارات المدارس لتعديل الوثائق والسجلات والنماذج المستخدمة في المدارس	9	2,85%

14	استخدام نموذج التسلسل الإداري من قبل المديرين في مدارس التعليم الأساسي	8	2,53%
15	عدم مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة	7	2,22%
16	كثرة عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة	5	1,58%

يبين الجدول السابق المشكلات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق وهي مرتبة تنازلياً بحسب مدى إعاقتها لتطبيق الإبداع الإداري وكان أعلاها (الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية) وكان أقل هذه المشكلات إعاقةً لتطبيق الإبداع الإداري هو (كثرة عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة). إن التناقض الظاهر في عبارات الاستبانة يعود إلى اختبار مدى جدية المستجيب، أما التناقض الظاهر بين العبارات في السؤال المفتوح وعبارات الاستبانة فإن الإجابة على الخيارات (دائماً ، أحياناً ، أبداً) هو الذي يفسر هذا التناقض .

أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بفرضيات البحث فهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

الجدول(7) يبين الفروق بين إجابات الذكور والإناث:

المجال	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (P)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
								أعلى	أدنى	
إمكانيات بشرية	الذكور	74	3,98	1,1	0,000	44	1	-2,625	2,625	غير دال
	الإناث	74	3,98	0,96						
إمكانيات مادية	الذكور	59,38	5,65	1,57	-0,023	44	0,982	-3,576	3,496	غير دال
	الإناث	59,42	5,24	0,91						
إمكانيات معنوية	الذكور	15,54	1,71	0,48	-0,247	44	0,81	-1,174	0,918	غير دال
	الإناث	15,67	1,53	0,27						
المجتمع المحلي	الذكور	11,92	1,75	0,49	-0,147	44	0,884	-1,134	0,980	غير دال
	الإناث	12,00	1,54	0,27						
الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية	الذكور	11,62	1,9	0,53	-1,296	44	0,202	-1,680	0,365	غير دال
	الإناث	12,27	1,9	0,24						
كافة المجالات	الذكور	172,46	11,87	3,29	-0,62	44	930,7	-7,784	3,415	غير دال
	إناث	173,36	9,83	1,71						

وبلاحظ من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) يبين متوسط إجابات الذكور وبين متوسط إجابات الإناث من المديرين في تصورهم لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس. بناءً على ذلك نقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العملي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

الجدول(8) يبين الفروق من وجهة نظر المديرين:

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المؤهل العلمي	المجال
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
83	64	76,48	73,31	0,773	4,161	74,90	29	معهد	إمكانيات بشرية
78	68	74,50	70,92	0,828	3,099	72,71	14	إجازة	
74	68	78,92	63,74	1,764	3,055	71,33	3	دبلوم تأهيل تربوي	
69	49	62,78	58,33	1,086	5,847	60,55	29	معهد	إمكانيات مادية
63	54	59,25	56,03	0,746	2,790	57,64	14	إجازة	
63	49	74,29	39,04	4,096	7,095	56,67	3	دبلوم تأهيل تربوي	
18	13	16,30	15,29	0,245	1,320	15,79	29	معهد	إمكانيات معنوية
18	12	16,42	14,01	0,556	2,082	15,21	14	إجازة	
17	15	18,48	13,52	0,577	1,000	16,00	3	دبلوم تأهيل تربوي	
15	9	12,87	11,61	0,309	1,662	12,24	29	معهد	المجتمع المحلي
14	10	12,57	11,15	0,329	1,231	11,86	14	إجازة	
11	9	12,48	7,52	0,577	1,000	10,00	3	دبلوم تأهيل تربوي	
15	7	12,77	11,37	0,340	1,831	12,07	29	معهد	الوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية
13	10	12,60	11,54	0,245	0,917	12,07	14	إجازة	
14	11	16,13	8,54	0,882	1,528	12,33	3	دبلوم تأهيل التربوي	
195	154	179,96	171,14	2,152	11,587	175,55	29	معهد	كافة المجالات
176	162	172,11	166,89	1,208	4,519	169,50	14	إجازة	
175	153	195,44	137,22	6,766	11,719	166,33	3	دبلوم تأهيل تربوي	

الجدول (9) يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المديرين حول إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرارة	متوسط المربعات (التباين)	قيم f	قيمة الدلالة	القرار
إمكانيات بشرية	بين المجموعات	67,787	2	33,893	2,320	0,110	غير دال
	داخل المجموعات	628,213	43	14,610			
	المجموع	696,000	45				
إمكانيات مادية	بين المجموعات	104,099	2	52,049	1,931	0,157	غير دال
	داخل المجموعات	1159,053	43	26,955			
	المجموع	1263,152	45				
إمكانيات معنوية	بين المجموعات	3,602	2	1,801	0,723	0,491	غير دال
	داخل المجموعات	107,116	43	2,491			
	المجموع	110,717	45				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	13,954	2	6,977	3,030	0,059	غير دال
	داخل المجموعات	99,025	43	2,303			
	المجموع	112,978	45				
الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية	بين المجموعات	0,195	2	0,97	0,038		غير دال
	داخل المجموعات	0,195	43	2,546			
	المجموع	112,978	45				
كافة المجالات	بين المجموعات	493,117	2	246,559	0,466	0,097	غير دال
	داخل المجموعات	4299,339	43	99,985			
	المجموع	4792,457	45				

#### - تفسير النتائج:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

1- في مجال الإمكانيات البشرية : أظهرت الدراسة أن هناك بنود كانت درجة التطبيق عالية في هذا المجال مثل ( تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية و التعليمية في المدرسة ) وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعتقد أنها تقوم بدورها في إشراك المعلمين في المسؤوليات ، وإعطائهم الاستقلالية مع وجود الشفافية و المحاسبة الدقيقة غير المتسلطة وتأخذ بأرائهم وتستأنس بخبراتهم وتعمل على

بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى تنشيط وتشجيع المعلمين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة.

وكانت بعض البنود في هذا المجال درجة تطبيقها متوسطة مثل (تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار) وقد يعود السبب إلى عدم وجود خطط مشتركة بين إدارة المدرسة والوزارة ومؤسسات المجتمع المدني في سبيل متابعة الخريجين من المدرسة ومساعدتهم في حال كانت ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية لاتساعدهم على الاستمرار والمتابعة.

2- في مجال الإمكانيات المادية : أظهرت الدراسة في هذا المجال بنودا ذات درجة تطبيق عالية منها ( تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار ) وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد المديرين بأن - توفير مبنى مدرسي ملائم يشمل على مواصفات تربوية وهندسية ملائمة ومزودة بالأجهزة و المعدات اللازمة لتفعيل الأنشطة التربوية

سيكون له اثر كبير وإيجابي على العملية التعليمية، وفي هذا المجال هناك بنود درجة تطبيقها قليلة مثل (يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال - الانترنت و البريد الالكتروني والميكرو فيلم في أعمال المكتبة . وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم توفير الأجهزة الكافية للتلاميذ في مختبر الحاسوب بسبب التكلفة المادية بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية مالية كافية من أجل تحديث تلك المختبرات باستمرار وعدم تلبية المنهاج للتطورات التي تحدث في مجاله.

3- في مجال الإمكانيات المعنوية : في هذا المجال هناك بنود درجة التطبيق فيها عالية مثل ( يعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير)وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعتقد أنها تقوم بدورها على الوجه الأكمل في مراعاة الجانب النفسي للمعلم والحرص على تطوير إمكاناته واحترامه،ودفعه نحو الإبداع والابتكار، وتشجع المعلم للقيام بالأعمال المنوطة به، والبند الذي يتضمن (يتم العمل على المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمين) أيضاً درجة تطبيقه عالية وذلك لأن الإدارة المدرسية من وجهة نظرها تعتقد أنها تؤدي دورها في هذا الجانب وتحاول أن تساعد المعلمين في حل مشكلاتهم لان ذلك سوف يساعد المعلم لأداء مهماته وواجباته على الوجه المطلوب ودفعهم إلى إتقان عملهم .

4- في مجال إمكانيات المجتمع المحلي : في هذا المجال حصل البند (تتم الاستعانة بمجالس الآباء و المعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلاميذ ) على درجة تطبيق عالية وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة المدرسية قد بدأت تدرك أهمية مجالس أولياء الأمور في خلق حالة من التكامل بين أطراف العملية التعليمية وتوفير الفرص للحوار الموضوعي حول المسائل التي تخص مستقبل التلاميذ من الناحيتين العلمية والتربوية، أما البند (تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية المسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة ) كانت درجة تطبيقه متوسطة وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف مشاركة وسائل الإعلام المرئية و المسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة

5- في مجال المؤسسات التعليمية : في هذا المجال هناك بنود ذات درجة تطبيق عالية منها : (تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها ) وقد يعود ذلك إلى أنّ مديرية التربية تتابع وبشكل دائم تطبيق إدارات المدارس للقوانين ومراعاتها لأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم في التخطيط، وتحديد الأهداف، ووضع المناهج .....، أما البند( يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم ) درجة تطبيقه متوسطة . وقد يعود ذلك إلى قصور المحتوى التعليمي

للبرامج التدريبية وعدم وجود متابعة وتقويم للبرامج والدورات التدريبية التي تقام لمديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم

ثانياً . مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

كانت مشكلة ( الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي ) في الترتيب الأول من المشكلات ، وقد يعود السبب في ذلك إلى المركزية الشديدة والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والنمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل، وجاء في المرتبة الثانية مشكلة (أن الخوف لدى الإداريين من عواقب فشل تطبيق أسلوب الإبداع الإداري ) والسبب قد يعود إلى عدم القدرة على تحمل المخاطر والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تجنب الفشل والقلق على السمعة في حالة الفشل ، والخوف من الرؤساء يؤدي إلى إجماع الأفراد عن تقديم أي مقترحات إبداعية في المدرسة، وفي المرتبة الثالثة مشكلة ( غياب المساندة أو الدعم والتشجيع لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري ) قد يعود السبب إلى عدم مساندة العمل الجماعي وضعف المهارة الإدارية اللازمة لمعظم المدارس المعاصرة في مجتمعنا وعدم وجود برامج تدريبية تساعد على تنمية المهارات الإبداعية لدى الإداريين ، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية وعدم توفير مقاييس واضحة للإبداع .

- مناقشة فرضيات البحث وتفسيرها:

\* **الفرضية الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة تحقق الفرضية الأولى وذلك لأن كلا الجنسين من ذكر وأنثى يعيش في هذا العصر التي تزداد فيه الحاجة إلى الإبداع الإداري باعتباره سمة رئيسية من سمات المدارس الحديثة والعصرية وعنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي مدرسة لرفع كفاءتها وجودتها و بالتالي تحسين مخرجاتها .

\* **الفرضية الثانية:** أظهرت نتائج الدراسة تحقق الفرضية الثانية، وقد يعود ذلك إلى أن اختلاف المؤهلات العلمية بين المديرين لم يؤثر بشكل كبير في رغبتهم وحاجتهم للإبداع الإداري في مدارسهم، وذلك لأن كافة المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعيشون في هذا العصر الذي تتصاعد فيه الحاجات والطموحات حيث أنه لم يعد كافياً أو حتى مرضياً في هذا العصر أداء الأعمال في المدارس - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها سيؤدي إلى التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- تقديم الدعم المادي و المعنوي فيما يتعلق بتطوير الإبداع الإداري .
- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع .
- إخضاع الإداريين لدورات تدريبية لإنجاح العمل الإداري .
- توفير الأبنية المدرسية المناسبة ، وبنائها بشكل منظم بحيث تكفي للأعداد المتزايدة من التلاميذ، وتجهيزها بالوسائل والتقنيات المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية، وتأمين المستلزمات الضرورية لذلك (حواسيب - سبورات ضوئية- أفلام فيديو - قاعات تعليم مصغر - مواد تعليمية وتدريبية )
- تفعيل دور مجالس أولياء الأمور و المجالس المجتمعية وعقد لقاءات دورية باستمرار .
- وضع قانون لمحاسبة المقصرين من المديرين في مدارس التعليم الأساسي .
- استخدام التكنولوجيا في صفوف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .
- إقامة ندوات ومحاضرات لرفع مستوى وعي الأهل تجاه تطبيق الإبداع الإداري في التعليم

- إعطاء التلاميذ المتميزين اهتمام أكبر من قبل المعلمين و الإداريين في المدارس وتشجيع التنافس البناء بينهم.

### المراجع:

- 1- خليل، بلسم. مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي الرسمية في دمشق، دمشق،. جامعة دمشق. 2009، 113-116.
- 2- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله. التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، الطبعة (الأولى)، المؤسسة العامة للمطبوعات، دمشق، سورية، 2004، 121-425.
- 3- كحيل، أمل عثمان. استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2007، 162.
- 4- الروابدة، عبد المجيد. الإدارة العامة للتدريب والبعثات، برنامج الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم، 2007، 3-12. [www.genius1.net](http://www.genius1.net)
- 5- صالح، رباب. سورية تواجه مشكلة جودة التعليم والتسرب، صحيفة الوطن، سورية، 2008، 1-23. [www.alwatan.sy](http://www.alwatan.sy)
- 6- علواني، غنوة. المدينة التعليمية مشروع تنموي رائد ونموذج يحتذى، صحيفة الشرق، سورية، 2008، 1-55. [www.sharq.com](http://www.sharq.com)
- 7- العويسي، رجب بن علي. مدير المدرسة واستراتيجية الإدارة بالإبداع والابتكار، عمان، 2007، 11-3. [www.aljoufedu.gov.sa](http://www.aljoufedu.gov.sa)
- 8- الغزالي، ناصر. واقع النظم التعليمية في سورية، سورية، 2008، 121.
- 9- نصر، عزة جلال مصطفى . الإبداع الإداري و التجديد الذاتي في المدرسة الثانوية العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2008 ، 1 .
- 10- وزارة التربية. النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، الجمهورية العربية السورية، منشورات وزارة التربية، دمشق، 2004 ، 2 .

[www.aradoportal.org](http://www.aradoportal.org)

[www.mokarabat.com](http://www.mokarabat.com)

[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)

[www.shatharat.net](http://www.shatharat.net)

9- Smolensky. Elizabeth, and Kleirer. Brain (1995), "How to Train-mangers to think more creatively", journal management development review, vo 8 (9).

10- Toremén. Fatib (2003), creative school and administration educational sciences: Theory & practice, vo 3 (1).