

متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء

في ضوء مدخل الإبداع الإداري

الباحث / عبد الله علي هادي العفاد
أ.م. د. عبد الله علي صالح النجار

Alafad20@gmail.com(1)

annajjarabdullah@gmail.com(2)

جامعة صنعاء – الجمهورية اليمنية

ملخص الدراسة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى لمتغير "النوع"، والفروق كانت لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"، ولصالح المديرين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتصميم برامج تدريبية لتطوير أدائهم الإداري والوصول بهم إلى مستوى الإبداع.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، تطوير، أداء، قادة المدارس، التعليم الثانوي، الإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متطلبات تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت استبانة مكونة من (20) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (422) فرداً، منهم (87) مديراً ومديرة، و(335) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري جاءت بدرجة "كبيرة جداً". كما أظهرت الدراسة

Abstract

The object of this study is to know the requirements of developing the administrative performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the administrative creativity approach 'and to find out whether there are statistically significant differences between the destinations of the study sample

members about the importance of the requirements for developing principals' performance in the light of the administrative creativity approach .The study used the descriptive survey method and adopted a questionnaire consisting of (20) paragraph 'applied to a sample consisting of 422 individuals ' including 87 principals and 335

teachers ‘the study found a group of the most important results :that the degree of approval sample members of the study The requirements for developing the administrative performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the entrance to administrative creativity came to a "very large" degree .The study also showed that there were statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averagesThe responses of the study members towards the requirements for developing administrative performance due to the variable “type” ، and the differences were in favor of males ،and there were statistically

significant differences between the average responses of the study members due to the variable “job title” and in favor of managers .In light of the results ،the study recommended the necessity of providing administrative performance development requirements for secondary school principals in the capital Sana'a ،and designing training programs to develop their administrative performance and reach the level of creativity.

Keywords: Requirements, Development, Performance, School leaders, Secondary Education, Administrative Creativity

مقدمة:

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتعاقبة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة وأصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية مواكبة تلك التطورات والاستجابة لمتطلباتها.

وتعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتهذيب الشباب وتتولى رعايتهم وتوجيههم، والمدير هو القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها؛ لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسؤوليته كرائد وقائد من رواد التربية والتعليم، بل يعتبر أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق. (آدم 2014: 51).

وفي خضم التطورات التربوية والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة؛ فلم تعد مقتصرة على تسيير العمل والنظام المدرسي والمحافظة على حضور وانصراف التلاميذ والعاملين في المدرسة فقط، بل أصبح عمله يحتاج إلى قدرات ومهارات تجعله جاهزاً لقبول التحدي وقيادة التغيير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية، وقد أسفر عن ذلك ضرورة أهمية وجود القيادة الرشيدة وقدرتها على مساندة التغيير والتطور من ناحية، والتجديد والابتكار من ناحية أخرى. (السيد، 2008: 20).

والمدير الناجح يعد الركيزة الأساسية في المدرسة ، فهو الذي يحدد المعالم ويرسم الطريق ويعمل على تذليل الصعوبات أمام العاملين في المدرسة ، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد ، وقد أصبح تطوير أداء القيادات المدرسية سمة مهمة تميز المدارس الحديثة عن المدارس التقليدية. (Farah, 2003 p.13).
A. I.

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تحسين أداء مدير المدرسة باعتباره العنصر الفعال في نجاح المدرسة ، كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها ، وله دور في تنمية المهارات الإبداعية داخل المدرسة ؛ ولذا فإن إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتصف بخصائص إبداعية ، قد تسهم بلا شك في تحقيق هذا الدور ، كما أنه لا بد أن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي تساعد على نجاح عملية التعليم بالمدرسة ، فالإبداع يمثل أحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في المدير العصري. (السييل ، 2013 : 53).

والإبداع الإداري يعد أحد الركائز الأساسية في عملية التطوير ، فالإبداع يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية ، كما أنه يساعد على تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتوجيهها نحو تطوير المدرسة ، ويسهم في بناء الثقة بين الأفراد العاملين ، ويوضح للأفراد مسارات التجديد والتطوير في منظماتهم ويدفعهم إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين ، ويقود إلى التطوير ويساعد على الظهور بصورة إبداعية متجددة. (مسلم ، 2014 : 19-20).

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية ، وحول أهمية ممارسة المديرين للإبداع الإداري أشارت نتائج دراسة (أبو حيش ، 2018) ، ودراسة (بلواني ، 2008) إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية من متطلبات نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية المعاصرة ، كما أكدت نتائج دراسة العوادة (Alawawdeh 2016) أن ممارسة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة يحقق عدداً من أهداف التربية ، وأن الإبداع يولد أفكار تتعلق بمواجهة التحديات والأزمات التعليمية.

الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية وقيادة المدرسة ، ويمكن القول إن المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء تفتقر إلى قادة مؤهلين ، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المنشود ، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية كدراسة (السعدي والدحياني ، 2018) ، التي أظهرت نتائجها ضعف الكفاءات الإدارية وتدني مستوى أداء مديري مدارس التعليم العام بالعاصمة صنعاء ، ودراسة (العلايا ، 2012) ، التي كشفت نتائجها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للإبداع الإداري جاءت دون المستوى المطلوب ، وأكدت على ضرورة تبني تطبيقات

إدارية حديثة وتطوير استراتيجيات العمل الإداري ، وأوصت بالبحث في متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري ، الذي يعتبر من أهم الأساليب التي تسعى إلى تطوير قدرات الأفراد والمنظمات.

وفي ضوء ما سبق يتضح حاجة مديري المدارس الثانوية إلى تطوير مهاراتهم في ضوء مدخل الإبداع الإداري ، لما له من أهمية يمكن أن تسهم في تحسين مخرجات عملية التعليم ، الأمر الذي جعل الباحث يتجه نحو إجراء هذه الدراسة التي تُعد في حدود علم الباحث الدراسة الأولى في اليمن والتي ستكشف عن المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم باليمن إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية بشكل عام والإدارة المدرسية على وجه الخصوص ، ومن يتأمل الواقع الإداري في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء ، يجد أنها تفتقر إلى عناصر بشرية مؤهلة ومدرّبة ، وأنها تعاني من وجود بعض الصعوبات التي تحول دون القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال عمله في الإشراف المدرسي ، وأكدته نتائج بعض الدراسات المحلية ، كدراسة حضرمي (2011) ، ودراسة المخلافي (2008) ، التي أثبتت نتائجها أن العديد من مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء يفتقرون إلى المهارات والكفاءات اللازمة للقيادة المدرسية. وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في ضعف الأساليب الإدارية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء ، ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي ، حيث أكدت دراسة الحارثي (2014) أن أهمية الإبداع تكمن في تطوير أساليب الإدارة وتطوير قدرات الأفراد ، الأمر الذي يبرز أهمية وضرورة تبني مديري المدارس لاستراتيجيات الإبداع الإداري ، ولن يتأتى ذلك إلا بتطوير قدراتهم وتوفير المتطلبات اللازمة لتحسين أداءهم ، وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.

أسئلة الدراسة:

1. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء ، في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع تعزى لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. الوقوف على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: (النوع، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. إبراز أهمية الموضوع الذي سوف تتناوله وهو الإبداع الإداري والذي لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، حيث يحاول الباحث لفت عناية المعنيين في الميدان التربوي، إلى أهمية الإبداع الإداري باعتباره من أهم الأساليب التي تسعى إلى تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم لمواكبة متطلبات العصر. إضافة إلى أنها تسعى إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على عملية التربية والمعنيين وصناع القرار في الإدارات، في تقديم معلومات حول متطلبات تطوير وتفعيل القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهه واستخدامها مرجعاً لهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

- الحدود الموضوعية: تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- الحدود البشرية: عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات التابعة لإدارة التعليم بالعاصمة صنعاء.
- الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة المدارس الثانوية الحكومية، بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020 - 2021 م.

مصطلحات الدراسة:

متطلبات: تعرف المتطلبات اصطلاحاً بأنها: "الاحتياجات اللازمة لتطوير وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ أنواع مختلفة من النشاطات، أو أداء عمل أو دور مهني، في منظمة معينة أو قطاع محدد". (التميمي وآخرون، 2007: 3).

ويعرف الباحث متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع بأنها: كل ما يستلزم وجوده لتطبيق الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية سواء كانت هذه المتطلبات تنظيمية، أو مادية، أو بشرية، أو تقنية.

تطوير: يعرف التطوير اصطلاحاً بأنه: عملية تقوم على أسس علمية هادفة تؤدي دوماً إلى الوصول بالشئ المطور إلى أحسن صورته ليؤدي الغرض المطلوب بكفاءة تامة. (علي، 2010: 43). ويعرف الباحث تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء إجرائياً بأنه: عملية هادفة ومنظمة للارتقاء بمستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، وتحسين أدائهم من خلال اطلاعهم على المستجدات وتزويدهم بالمتطلبات التي تساعد على رفع مستوى كفاياتهم في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

الأداء الإداري: يعرف الأداء اصطلاحاً بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة". (الجهوية، 2009: 102).

ويعرف الباحث أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، إجرائياً بأنه: كافة الأنشطة التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، والتي تبرز قدرتهم على ممارسة مهامهم القيادية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

مدير المدرسة: تعرف اللائحة المدرسية مدير المدرسة بأنه: "المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية" (اللائحة المدرسية لسنة، 1997، مادة (139): 45).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الإطار النظري ما يأتي:

المبحث الأول: متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية:

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية وتأهيلهم لاستيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته، ومنها:

1- تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسية: ويتطلب لتحقيق ذلك ما يلي:

- تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتسيير أعمال المدرسة.
- ترجمة الأهداف إلى أنشطة تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
- بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة ، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
- قيادة المدرسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.
- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على أساس أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه.

2- الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المدرسة: ويتطلب لتحقيق ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية ويتم ذلك من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المدرسة من مدرسين وتلاميذ وأداريين

وموجهين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المدرسة وخارجها.

3- تحديث عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار.

4- العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ قدرة المدير على التأثير في الآخرين والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.

5- تطوير عملية التدريب: أثناء الخدمة لوظائف الإدارة المدرسية: ويتحقق ذلك من خلال؛ إعداد واختيار كوادرات ذات كفاءة عالية للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنوع الأساليب المتبعة في التدريب، وتزويد مديري المدارس بالطرق والأساليب التي تساعدهم على إدارة مدارسهم باقتدار. (حسان وآخرون 2005: 43-52).

مما سبق يتضح أن أي عملية تنمية إدارية يجب أن تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تتمثل في تنظيماتها وإجراءاتها مع العاملين فيها، وأن الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف وليست سبباً للتسلط والاستعلاء على المتعاملين معها؛ لذلك كان لا بد أن تركز فلسفتها إلى مقومات أساسية أهمها الديمقراطية التي تسمح للإداري بالتعبير عن رأيه بحرية.

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)، أن من أهداف تطوير أداء مديري المدارس ما يأتي:
1. تحسين مخرجات التعليم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
 2. تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف والغايات الخاصة بالمدرسة.
 3. وضع توقعات للأداء متفق عليها وعمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
 4. التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة.

فوائد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية

- هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال تطوير الأداء الإداري ومنها:
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. تطوير الإمكانيات العامة للقيادات وتأهيلهم لمواكبة التغييرات. (دليل وإيلز، 2002: 83).
- وعليه يمكن القول إن تطوير الأداء بشكل عام يحقق المنافع والكفاءة والفعالية لدى الأشخاص، فالقيادة المتطورة التي تمتلك مهارات متنوعة تستطيع التميز في الأداء وخلق منظمة ذات فعالية عالية.

التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في الجمهورية اليمنية:

- هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية أهمها:
1. ضعف القدرة الاستيعابية للنظام التعليمي.
 2. تدني مستوى تأهيل مديري المدارس.
 3. اختيار المديرين حسب الأقدمية والمحسوبية وعدم الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز.
 4. انعدام تدريب وتأهيل المديرين وإن توفر فإنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، سواء من حيث برنامج التدريب أو من حيث الفترة الزمنية.
 5. غياب تطبيق عملية الثواب والعقاب من قبل الإدارات الإشرافية.
 6. عدم الاهتمام بالنمو المعرفي والتثقيف الذاتي للقيادات المدرسية بهدف مواكبة التطور الجاري.

7. انخفاض المشاركة المجتمعية وضعف العلاقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع.

8. غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية.

9. نقص الامكانيات المادية بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن 2015: 17).

ويرى الباحث أن أبرز التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية تتمثل في تدني الوضع الاقتصادي، الأمر الذي نتج عنه عدم توفر الدعم المادي من الجهات المسؤولة لتوفير متطلبات التطوير وتغطية احتياجات التدريب والتأهيل لمديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وجمود القوانين والأنظمة المسيرة لأعمال الإدارة، والتركيز على الأعمال الروتينية في إدارة المدرسة دون اللجوء إلى التطوير، إضافة إلى ضعف الوعي بمزايا وفوائد الإبداع الإداري لدى بعض مديري المدارس.

الكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية:

هناك العديد من الكفايات القيادية التي يتطلب توافرها لدى القيادات المدرسية وقد أورد (آدم

2014: 67-76) مجموعه من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، نوجزها في الآتي:

1. السمات الشخصية: وتتمثل في الانتماء الصادق للمهنة، وسعة الصدر، وتقدير أحوال العاملين معه، والثقة بالنفس، وأن يكون لديه القدرة على التأثير والتفاهم وكسب وتقدير واحترام كل من يتعامل معهم
2. القيادة: وتتمثل في قدرة المدير على تقصي مكونات ثقافة المدرسة وطموحات أعضائها، والإلمام بغاية التعليم وأهدافه في مراحل التعليم العام، والإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة ومستجداتها في تحقيق مهمة المدرسة، وإشراك منسوبي المدرسة في تحديد ثقافتها، وتشجيع الابتكار والتجديد والتطوير في المدرسة، والتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المدرسة.
3. تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: وتتمثل في قدرة المدير على تصنيف المشكلات وفقاً لأنواعها، وتحليل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة ومنطقية وتحديد المعوقات وسبل التعامل معها، وتوظيف مبادئ الشورى في عملية اتخاذ القرارات.
4. التخطيط: ويتمثل في قدرة مدير المدرسة على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور، ووضع خطط تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط المدرسية، وتوظيف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة، والعمل بروح الفريق لتنفيذ خطط المدرسة.
5. التعليم والتعلم: ويتمثل في قدرة المدير على الإلمام بمستويات الأهداف التعليمية، والتمييز بين أساليب ومهارات التدريس الحديثة والتقليدية، وتحديد استراتيجيات التدريس التي تنمي مدارك

- الطلاب، والإلمام بطرائق التدريس الحديثة، وتوظيف تقنيات الإشراف للتعرف على حاجات المعلمين.
6. **النمو المهني:** ويتمثل في قدرة المدير على تحديد احتياجات المعلمين والتلاميذ والمدرسة، وتوظيفها في تطوير برامج النمو المهني، وإدراك مصادر النمو المهني التي تسهم في تطوير أدائه.
7. **تطوير نمو الطلاب وإرشادهم:** ويتمثل في قدرة المدير على مراعاة مراحل نمو الطلاب ومستوياتهم العمرية، وتقصي مشاكلهم السلوكية والتعليمية ومعالجتها، وتنمية العلاقات التعاونية بين الطلاب، وتفعيل الأنشطة التي تسهم في تطوير قدرات الطلاب المختلفة.
8. **الاتصال والعلاقات الإنسانية:** ويتمثل في قدرة المدير على الحوار، وتوظيف مهارات الآخرين لتطوير أسلوب التعامل، وتفعيل عناصر الاتصال بالآخرين وتنظيم اللقاءات، وتطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وإشراكهم في تقديم حلول للمشكلات.
9. **الأنظمة واللوائح المدرسية:** ويتمثل في قدرة المدير على إدراك القرارات والتعليمات المنظمة لحقوق المعلمين ومسؤولياتهم، وحقوق الطلاب وواجباتهم، وإدراك التعليمات واللوائح المدرسية المنظمة للاختبارات والنتائج.
10. **سلامة المبنى المدرسي:** ويتمثل في قدرة المدير على المحافظة على محتويات المدرسة وتطبيق أساليب السلامة للحفاظ على الطلاب والمعلمين، ووضع الخطط للتعامل مع الأزمات والطوارئ.
11. **التقويم التربوي:** ويتمثل في قدرة المدير على استخدام طرق الملاحظة المناسبة داخل غرفة الصف، وتوظيف عملية الإشراف المدرسي لتلبية احتياجات المدرسين وتطوير ممارساتهم التدريسية، وتوظيف نتائج التقويم بما يخدم عملية التعليم.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع بأنه: إنتاج أفكار تتصف بالجدة والفائدة وتُقدم حلول للمشكلات، وتعمل على تطوير الأساليب وتنمية السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة. (مشهور 2009: 165).

ويعرف الصيرفي (2006: 259) الإبداع بأنه: "ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة".

ويعرف أبو بكر (2004: 196) الإبداع الإداري بأنه: عملية منظمة متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً من تعريفات يرى الباحث أن الإبداع الإداري: يعني القدرة على إنتاج أعمال وأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أساليب العمل وتقديم حلول للمشكلات.

الإبداع في الإدارة المدرسية:

تتطلب الإدارة المدرسية الناجحة توافر المعرفة والمهارات الفنية والإنسانية لدى رجل الإدارة حتى يتمكن من القدرة على قيادة المدرسة نحو الإبداع، والإبداع في الإدارة المدرسية متعدد المجالات؛ كالقدرة على ابتكار الحلول المتميزة لأزمة ما أو مشكلة، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي، وكذلك القدرة على التأثير في الآخرين، والتجديد في فكرة وتطبيق برنامج تربوي غير مسبوق، والمبدع هو الشخص المرن، ذو الأفكار الأصيلة، المتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس.(السييل 2013: 55-56).

أهمية الإبداع الإداري:

تتجسد أهمية الإبداع الإداري في أنه يحقق الفوائد الآتية:

1. يطور قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة، وينمي مهارة الحساسية نحو المشكلات.
2. يساعد الأفراد على إيجاد حلول للمشكلات بطريقة أصيلة.
3. يساعد على تطوير مهارات الأفراد من خلال عملية التعليم والتدريب.
4. يساعد في تطوير النتائج، ويسهم في تنمية المواهب بطريقة أفضل.
5. يجعل الأفراد يستمتعون باكتشاف الأشياء بأنفسهم.
6. يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة.
7. يساعد الأفراد على التكيف مع المتغيرات.
8. يحفز ويدعم مبادئ التعاون مع الآخرين.
9. يساعد الأفراد على تلبية ميولهم وتنمية مواهبهم.
10. يساهم في تطوير قدرات الأفراد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة إبداعية.(خيري 2012: 45)

معوقات الإبداع الإداري

يذكر السويدان والعدلوني (2004: 87): العديد من المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري

ومنها:

- أ- المعوقات النفسية: وتتمثل في عدم ثقة الشخص بقدراته، والخوف من الفشل، أو من سخريّة الآخرين، أو من لوم السلطات العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.

ب- المعوقات العقلية: وتتمثل في ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

ج- المعوقات البيئية: والمتمثلة في جو الإدارة الرديء، والتضييق الإداري، والضغط الزمني، وقيود الوقت، وقيام البعض بالنقد والتجريح ومهاجمة الأفكار الجديدة، والسياسات والخطوات النمطية، وانعدام الحوافز. ويذكر خير الله، (2009: 111) أن معوقات الإبداع كثيرة ومتعددة، منها ما هو شخصي من الإنسان نفسه، ومنها ما قد يكون من قبل الآخرين، وتتمثل بالأمور الآتية: الشعور بالنقص، وعدم الثقة بالنفس، والخوف من تعليقات الآخرين، والخوف على الرزق، والخوف من الفشل، والخجل من الرؤساء، والتبعية، وجمود القوانين، والرضاء بالواقع.

مما سبق يتبين أن العوامل التي تعرقل عملية الإبداع الإداري متعددة ومتنوعة منها: ما يتعلق بشخصية الفرد نفسه، ومنها ما يتعلق بعادات وتقاليد المجتمع، وأخرى قد تكون ناتجة عن عوامل أخرى اقتصادية، أو سياسية، أو بيئية، غير أن الباحث يرى أن الوضع الاقتصادي المتدني لأي بلد يُعد من أبرز معوقات الإبداع الإداري، ودليل ذلك ما لاحظته الباحثة في بلدنا اليمن، الذي يمر بوضع اقتصادي متردي؛ الأمر الذي نتج عنه حدوث أثر على كل من: المعلم والمتعلم، والمدرسة والأسرة، والمجتمع.

متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في المدرسة:

يذكر نصر وآخرون (2013: 142) مجموعة من المتطلبات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية لتنفيذ عملية الإبداع، ومنها ما يلي:

1. وضع استراتيجية تتبنى عملية التطوير وتنظيم أنشطة الإبداع الإداري.
 2. تخصيص جزء من وقت المدير للأنشطة الإبداعية.
 3. تخصيص الموارد المالية الكافية لتطبيق الإبداع الإداري.
 4. مشاركة المدير في الأنشطة الإبداعية.
 5. توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكن القائد من الإبداع في المجال الوظيفي.
 6. تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية: من خلال تفهم المدير لمهارات ومعارف الهيئة الاستشارية، وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير.
 7. استخدام شبكة العمل من خلال امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفاء لشبكة العمل التي تساعده على الاتصال بأعضاء المجتمع المدرسي، والاتصال بالإدارة التعليمية والوزارة.
- ويرى الباحث أنه يتطلب لتطبيق الإبداع الإداري في المدرسة العديد من الأمور ومنها: تهيئة وتدريب العاملين في المدارس على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وانتقاء الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدارس الثانوية، والاهتمام بهم، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم،

والتخفيف من الأعباء الإدارية وضغوطات العمل التي تواجههم، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة واستخدام أساليب إبداعية وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم بحرية وتشجيعهم على ممارسة التفكير الإبداعي وتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب، كما يتطلب إعادة النظر في القرارات واللوائح والقواعد والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية، وتوفير التجهيزات الضرورية مثل أجهزة الاتصالات، والحاسب الآلي، وشبكة الانترنت، والتوسع في تطبيق اللامركزية ووضع معايير لتقويم الأداء المدرسي مع التركيز على التميز والتفوق والإبداع.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي تناولت متطلبات تطوير الأداء، وجرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أجرى عسيري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تكونت من (33) فقرة، مقسمة على محورين هما: (متطلبات التطوير، والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام)، وتكونت عينة الدراسة من (383) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة موافقة أفراد الدراسة بشكل عام على متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية جاءت بدرجة "عالية". كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح مؤهلات الدراسات العليا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو متطلبات التطوير تعزى لمتغيرات: (النوع، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية).

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. واستبانة مكونة من (21) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (159) مديرة، 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 جاءت بدرجة (كبيرة جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك المتطلبات "الدقة في اختيار

المعلمات لأعمالهن في كل تغيير يخطط له بالمدرسة. وتقوض المديرية بعض صلاحياتها للمعلمات في المدرسة"

كما قام كلاً من آل سليمان والحبیب (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. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقام الباحث ببناء استبانة تكونت من (18) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (280) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، 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 أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلم- مدير)، 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 السعدية (2011) إلى تعرف متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (14) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (27) مساعداً، و(61) معلماً ومعلمة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتوسطات الحسابية ل فقرات متطلبات الإبداع الإداري لجميع الفقرات جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي في حين لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)، في العمل الإداري والتدريسي.

كما أجرى (السلمي، 2016) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على محورين هما: محور متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، ومحور معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وتكونت عينة الدراسة من (151) مديراً ومديرة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية كبيرة، وقد جاء مجال

المتطلبات التقنية بالرتبة الأولى بدرجة أهمية "كبيرة جداً" ثم المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية، وجميعها بدرجة أهمية كبيرة.

أما دراسة (توكي، 2009، Tucci, T. N.) فقد هدفت إلى تقديم أنموذج الإصلاح المدرسي الشامل، لتحسين الأداء المنخفض في المدارس الثانوية في مدينة واشنطن الأمريكية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أثبتت فعالية البرنامج في تحويل المدارس ذات الأداء المنخفض إلى مدارس عالية الأداء والاستثمار في زيادة القدرات على جميع المستويات وتشجيع الظروف السياسية اللازمة لإصلاح فعال وتعزيز قاعدة المعرفة الوطنية حول الإصلاح المدرسي الشامل. كما أشارت الدراسة إلى أنه يجب أن يُشجع المقاطعات والولايات وغيرها على تطوير وتقديم الدعم الذي تحتاجه المدارس لتنفيذ جهود إصلاح فعالة للمدرسة بأكملها.

في حين هدفت دراسة (حليم وآخرون، 2008، Halim, R. A., Senin, A., & Manaf, A. R.) إلى تحديد مستوى كفاءة القيادة المدرسية لدى القادة في المدارس الماليزية، كما هدفت إلى التعرف على الكفاءات عالية التأثير التي يحتاجها قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (596) مديراً ومديرة مدرسة في جميع أنحاء ماليزيا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن مستوى كفاءة القيادة لدى قادة المدارس الماليزية كانت معتدلة؛ كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة للتطوير المهني لقادة المدارس.

كما هدفت دراسة (ناديقو، 2002، Ndegwa, L. W.) إلى التعرف على أساليب القيادة التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ما راغوا، وتقديم اقتراحات لتحسين إدارة تلك المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (30) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (210) معلم ومعلمة و(20) مدير ومديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن معلمي المدارس الثانوية يميلون إلى منح مديري المدارس درجات منخفضة في كل من الهيكل الأولي والاعتبار، وأن مديري المدارس بحاجة إلى تطوير أدائهم، بينما صنف غالبية مدراء المدارس من الذكور والإناث أنفسهم بدرجة عالية في هذه الأبعاد.

التعقيب على الدراسات

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها جميعاً تناولت متطلبات تطوير الأداء الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وأن عيناتها كانت من المديرين والمعلمين ما عدى دراسة تيرنبول وِدواردز (2005، Turnbull, and Edwards) والتي استخدمت

منهج البحث الاستقرائي، كما استخدمت مقياس الضغوط النفسية لجمع المعلومات والبيانات، واتخذت عينتها من العاملين بجامعة نيو البريطانية، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، وأنها اعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان تطبيقها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة، ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت موضوع حيوي ومهم في مجال الإدارة على المستوى المحلي، وهو متطلبات تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة في البيئة اليمنية، على حد علم الباحث.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، وهو المنهج الذي يحاول وصف الوضع القائم للظاهرة وتحديد الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير الوضع القائم للظاهرة. (عليان وغنيم، 2000: 44).

مجتمع الدراسة وعينتها: تَكُونُ مُجْتَمَعُ الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ذكور وإناث التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (2020 - 2021 م)، والبالغ عددهم (113) مدير ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات بمدارس أمانة العاصمة والبالغ عددهم (2613) فرداً، منهم (1049) معلماً و(1554) معلمة وذلك حسب الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (87) مدير ومديرة و(267) معلماً ومعلمة ممن يدرسون في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء. والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع، المسمى الوظيفي)

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	140	33.2%
		أنثى	282	66.8%
		المجموع	422	100%
2	المسمى الوظيفي	مدير	87	77%
		معلم	335	13%
		المجموع	422	100%

يتبين من الجدول (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس والمعلمين فيها بحسب - النوع من الإناث، حيث بلغت ما نسبته (66.8%) من عينة الدراسة، بينما الذكور يشكلوا (33.2%) ويعزى ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث تفوق مدارس الذكور وهي نسبة طبيعية كون عدد الإناث من سكان أمانة العاصمة تفوق أعداد الذكور، ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء بحسب متغير - المسمى الوظيفي - هم من المعلمين، حيث يمثلون ما نسبته (79.4%) من عينة الدراسة، بينما المديرين، يمثلون ما نسبته (20.6%) وهي نسبة طبيعية كون المعلمين في المدارس يمثلون معظم مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة. وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (24) فقرة توزعت على مجالات الاستبانة.

الصدق الظاهري للاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة، قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، وذلك بغرض تحكيم فقرات الاستبانة من حيث دقة صياغة الفقرات، وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد استرجاع الاستبانة قام الباحث بتعديل وإضافة وحذف ما أسفرت عنه آراء المحكمين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (20) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: للتأكد من صدق محاور الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات باستخدام معامل بيرسون حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات ما بين (**.633 - **.877).

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه

متطلبات تقنية		متطلبات بشرية		متطلبات مادية		متطلبات تنظيمية	
معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة						
.753**	1	.855**	1	.633**	1	.819**	1
.848**	2	.774**	2	.782**	2	.844**	2
.860**	3	.846**	3	.852**	3	.854**	3
.879**	4	.779**	4	.847**	4	.843**	4
.839**	5	.860**	5	.877**	5	.846**	5

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وللتأكد من صدق الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي للمجالات وذلك بربط كل مجال من المجالات الأربعة بالاستبانة كاملة باستخدام معامل بيرسون (pearson) وكما يتضح من الجدول (3) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين $(.937^{**}-.809^{**})$.

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجات كل مجال والمجموع الكلي للأداة

المتطلبات التقنية	المتطلبات البشرية	المتطلبات المادية	المتطلبات التنظيمية	المجال
.892**	.937**	.927**	.809**	معاملات الارتباط

* * الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائياً؛ عند مستوى (0,01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، وبذلك تعد جميع مجالات الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، بلغت (30) فرداً، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل، فتراوحت قيم معاملات ثبات الاستبانة ما بين (.860- .897). واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ للمجالات والأداة ككل

م	المجال	عدد الفقرات	معاملات الثبات
1	المتطلبات التنظيمية	5	.897
2	المتطلبات المادية	5	.860
3	المتطلبات البشرية	5	.881
4	المتطلبات التقنية	5	.892
	المجالات مجتمعه	20	.948

المعيار الإحصائي لتحديد درجة موافقة أفراد الدراسة على متطلبات الإبداع الإداري

ولتحديد درجة الموافقة على متطلبات الإبداع الإداري لكل مجال، تم الاعتماد على تدرج ليكرت في تحديد درجة الموافقة، وقد تم احتساب المعيار الإحصائي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5 / 4)، 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 الآتي:

جدول (5) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

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

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل لمتوسط الاستجابة للفقرة وللمحور وللأداة ككل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
2. معامل ثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجالات مجتمعة، ودرجة الموافقة لكل مجال على حده، حيث تم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية، وذلك كما يلي:

عرض النتائج على مستوى المجالات ككل:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	متطلبات بشرية	4.25	.763	1	كبيرة جداً
1	متطلبات تنظيمية إدارية	4.21	.761	2	كبيرة جداً
3	متطلبات تقنية	4.17	.821	3	كبيرة
2	متطلبات مادية	4.17	.778	4	كبيرة
	المجالات مجتمعة	4.20	.696		كبيرة جداً

من خلال الجدول السابق (6) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع، مجتمعة بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (0.696). وهذا يعني أن درجة موافقة أفراد العينة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع بشكل عام كانت "كبيرة جداً" بحسب المعيار الذي اعتمده الباحث. ويتضح من خلال العرض الأولي لنتائج الدراسة أن مجال المتطلبات البشرية، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.25) وبدرجة موافقة "كبيرة جداً"، وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة أفراد الدراسة بأنه متى ما توفرت الكوادر الإدارية المؤهلة فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح المدرسة، وأن المدير الناجح هو الركيزة الأساسية في المدرسة فهو إحدى الثروات المموسة لكل مدرسة حديثة متميزة، لأن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على إدارة المدرسة نفسها، وجاء في المرتبة الثانية مجال المتطلبات التنظيمية، بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة موافقة "كبيرة جداً"، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد الدراسة أن هناك حاجة إلى تعديل الأنظمة والقوانين المسيرة للعمل بما يتماشى مع متطلبات الإدارة

الإبداعية، حيث أن الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل تحكمها قوانين وتشريعات من قبل وزارة التربية والتعليم، وربما تقل فرص التطوير والتحديث بها كونها تتعلق بالقرار من الإدارة العليا. ويتضح أيضاً أن مجالي ("المتطلبات التقنية"، و"المتطلبات المادية")، جاءت بدرجة موافقة أقل من المجالات السابقة، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لكل مجال (4.17) وبدرجة موافقة "كبيرة". وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة أفراد الدراسة بأن الدولة اليمنية غير قادرة على توفير المتطلبات المادية والتقنية، نظراً للظروف التي تمر بها اليمن، وأنه متى ما توفرت العناصر البشرية المبدعة، وتم تعديل القوانين ومنح المديرين حرية التصرف في مدارسهم فإنهم بذلك قادرين على تخطي الصعاب التي تواجه الإدارات المدرسية.

ومن خلال النظر في النتائج ككل يتبين أن درجة موافقة أفراد العينة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً" وهذه النتيجة تدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم، وربما يفسر أسباب ظهورها بدرجة موافقة "كبيرة جداً" نظراً للدور الكبير الذي تشكّله هذه المتطلبات في تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى افتقار مديري المدارس الثانوية لتلك المتطلبات، ورغبتهم الشديدة في تطوير أداءهم، وهذا يعكس حرص أفراد عينة الدراسة على تطوير أساليب العمل في ضوء مدخل الإبداع، كونه يؤدي إلى التجديد والتطوير.

وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفيضي (2018)، التي أثبتت نتائجها أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في جميع المجالات جاءت بدرجة (كبيرة جداً). بينما اختلفت مع دراسة عسيري (2019)، ودراسة السلمي (2016)، ودراسة آل سليمان والحيبي (2007)، التي أظهرت أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت بدرجة "كبيرة" و"متوسطة".

واستكمالاً للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات في كل مجال من مجالات الأداة وذلك على النحو الآتي:

أ- عرض النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتطلبات البشرية ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
1	اختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدرسة.	4.41	.786	1	كبيرة جداً
2	تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.	4.29	.895	2	كبيرة جداً
3	تدريب قادة المدارس على تطبيق مهارات الإبداع الإداري.	4.21	.974	3	كبيرة جداً
5	منح المدير حرية التصرف في مدرسته بما يحقق مصلحتها.	4.17	.978	4	كبيرة جداً
4	مشاركة العاملين في المدرسة في وضع إستراتيجيه لتطوير المدرسة بشكل مميز.	4.17	.979	5	كبيرة جداً
	فقرات المجال مجتمعة	4.25	.763		كبيرة جداً

يتبين من نتائج الجدول (7) السابق أن درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات البشرية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً" و"كبيرة"، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة بين أعلى وسط حسابي (4.41) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها "اختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدرسة"

وبين أدنى وسط حسابي (4.17) الذي حصلت عليه الفقرة (4) والتي تنص على "مشاركة العاملين في المدرسة في وضع استراتيجية لتطوير المدرسة بشكل مميز". كما يتبين من الجدول السابق أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً" وهي الفقرة (1) والفقرة (2) والفقرة (3) وتعزى هذه

النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة أن العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ، ولولا هذا العنصر لما تمكنت المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث التقنيات والأجهزة ، لذا يجب اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المدرسة ، وتطوير أداءهم بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته.

ويتضح أيضاً أن هناك فقرتان جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" وهي الفقرة (5) والفقرة (4) وهي مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية ، وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (5) وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى تخوف المعلمين من تسلط المديرين في حالة تم منحهم الصلاحيات الكاملة للتصرف في مدارسهم. وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة ، ويعزو الباحث سبب تأخر هذه الفقرة إلى أن بعض مدراء المدارس يرى أن مشاركة العاملين في القرار يقلص من أدوارهم ويقلل من شخصياتهم ونفوذهم في المدرسة ، غير آبهين بمصلحة المدرسة وبالتالي فإنهم يرون أن القرارات يجب أن تكون حكراً عليهم.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال المتطلبات البشرية بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.763). وتمثل درجة موافقة "كبيرة جداً".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفيقي (2018) ودراسة السلمي (2016) ، التي أظهرت نتائجها أن درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات البشرية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً". وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة عسييري (2019) ، التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات البشرية جاءت بدرجة موافقة "متوسطة".

ب- عرض النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير أداء المديرين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

المتطلبات التنظيمية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
1	توفير مناخ مدرسي يحفز على الإبداع.	4.31	.928	1	كبيرة جداً
5	عقد اجتماعات مدرسية للتوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة لتطوير العملية التعليمية.	4.22	.872	2	كبيرة جداً
2	إدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات الإدارة الإبداعية.	4.22	.868	3	كبيرة جداً

كبيرة	4	.940	4.19	تشجيع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين المدرسة والمدارس الأخرى.	4
كبيرة	5	.901	4.15	تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط المدرسية.	3
كبيرة جدا		.761	4.21	فقرات المجال مجتمعة	

يتبين من نتائج الجدول (8) السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير أداء المديرين تقع بين درجة موافقة (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى وسط حسابي (4.31) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها "توفير مناخ مدرسي يحفز على الإبداع"، وبدرجة موافقة "كبيرة جداً" وبين أدنى وسط حسابي (4.15) الذي حصلت عليه الفقرة (3) التي تنص على "تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط المدرسية". وبدرجة موافقة "كبيرة"

كما يتبين أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً"، وهي الفقرة (1)، والفقرة (2) والفقرة (5)، وهي مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) وتلتها بالمرتبة الثانية الفقرة (5)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (2)، وهذا يدل على اتفاق أفراد الدراسة أن المناخ الملائم يعزز قدرة العاملين على الإبداع والتجديد وتطوير العمل، كما أن الاجتماعات المدرسية تساهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواجهة المشكلات، وأن تعديل الأنظمة بما يتواءم مع متطلبات الإبداع أصبح ضرورة من ضرورات العصر.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك فقرتان جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" وهي الفقرة (4) والفقرة (3) وجاءت الفقرة (4) في المرتبة قبل الأخيرة و بدرجة موافقة "كبيرة"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المستجيبين بأهمية تبادل الزيارات العلمية في إثراء الخبرات وتبادل الآراء، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) وبدرجة موافقة "كبيرة"، ويعزو الباحث السبب في تأخر هذه الفقرة مع أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة، إلى أن وعي القيادات المدرسية بمفهوم الشراكة المجتمعية لم يصل إلى المستوى المطلوب، وبالتالي فإن مخرجات التعليم ستظل عاجزة عن الوفاء بمتطلبات المجتمع.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال المتطلبات البشرية بلغ (4.21) وانحراف معياري (.761) وتمثل درجة موافقة "كبيرة جداً".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفيضي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات التنظيمية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً". وتختلف مع ما توصلت إليه كل من دراسة عسيري (2019)، ودراسة السلمي (2016) التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات التنظيمية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة".

ج- عرض النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات التقنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتطلبات التقنية اللازمة لتطوير أداء المديرين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المتطلبات التقنية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
1	توفير التقنيات الحديثة التي تدعم إدارة الإبداع وتدريب المديرين على استخدامها.	4.34	.860	1	كبيرة جداً
2	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير المدرسة.	4.23	.919	2	كبيرة جداً
3	تدريب العاملين في المدرسة على الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية.	4.17	.991	3	كبيرة
5	تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الإنجاز والإبداع والتميز.	4.11	1.014	4	كبيرة
4	تفعيل شبكة إنترنت داخل المدرسة.	4.01	1.113	5	كبيرة
	فقرات المجال مجتمعة	4.17	.821		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (9) السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التقنية اللازمة لتطوير أداء المديرين تقع بين درجة موافقة (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.34) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها "توفير التقنيات الحديثة التي تدعم إدارة الإبداع وتدريب المديرين على استخدامها"، وبدرجة موافقة "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.01) الذي حصلت عليه الفقرة (4) التي تنص على "تفعيل شبكة إنترنت داخل المدرسة"، وبدرجة موافقة "كبيرة" ويتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك فقرتان جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً"، وهي الفقرة (1)، والفقرة (2) وهذا يدل على وعي أفراد الدراسة بأهمية توافر التقنيات الحديثة التي تساهم في إنجاز العمل وبناء اقتصاد المعرفة وتطوير الكفاءات. كما حصلت بقية فقرات المجال على درجة موافقة "كبيرة"، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر التقنيات الحديثة التي تسهل الحصول على المعلومات وتساعد على الإبداع.

ويتضح من الجدول السابق رقم (9) أن المتوسط العام لمجال المتطلبات البشرية بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.821) وتمثل درجة موافقة "كبيرة".

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عسييري (2019)، التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات التقنية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "متوسطة". كما اختلفت مع نتائج كل من دراسة السلمي (2016) ودراسة الفيضي (2018)، التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات التقنية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً".

د- عرض النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات المادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتطلبات المادية اللازمة لتطوير أداء المديرين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال

المتطلبات المادية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
1	تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.	4.27	.874	1	كبيرة جداً
3	دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.	4.21	.965	2	كبيرة جداً
2	منح الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية المبدعة.	4.19	.974	3	كبيرة
4	توفير الدعم المالي لشراء الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة.	4.09	1.01	4	كبيرة
5	وضع خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية.	4.08	1.02	5	كبيرة
	فقرات المجال مجتمعة	4.17	.778		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (10) السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات المادية اللازمة لتطوير أداء المديرين تقع بين درجة موافقة (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.27) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها "تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري" وبدرجة موافقة "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.08) الذي حصلت عليه الفقرة (5) التي تنص على "وضع خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية" وبدرجة موافقة "كبيرة"

وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك فقرتان جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً"، وهي الفقرة (1) وتلتها بالمرتبة الثانية الفقرة (3)، وهذا يدل على إدراك أفراد الدراسة أن عملية التطوير تحتاج إلى تدريب العناصر البشرية، كما أنها تحتاج إلى توفير الأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وإعداد القاعات وتجهيزها بالأجهزة والمعدات الحديثة لكي يتمكن الأفراد من تلقي المعرفة بهذه القاعات، وهذا كله يتطلب دعماً مادياً. كما أن الأنشطة العلمية تعد من العوامل الهامة في تنمية وإنتاج المعرفة داخل مدارسهم. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" وهي الفقرة (2) والفقرة (4)، والفقرة (5) وهذا يدل على اتفاق أفراد الدراسة على أهمية الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز قدرات العاملين نحو الإبداع. وأن توفر الدعم المادي يساعد على اقتناء التقنيات الحديثة التي تساعد على تطوير أداء الأفراد، كما أن إعداد خطة سنوية باحتياجات المدرسة يساعد على تخفيض النفقات والتقليل من الهدر.

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) أن المتوسط العام لمجال المتطلبات المادية بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.778) وتمثل درجة موافقة "كبيرة".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السلمي (2016)، التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات المادية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة".

وتختلف مع دراسة عسيري (2019) التي أظهرت نتائجها أن موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات المادية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "متوسطة". كما اختلفت مع دراسة الفيضي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات مجال المتطلبات المادية بشكل عام جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جداً".

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى لمتغيرات النوع، والمسمى الوظيفي؟

تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي)، وقد تم عرض النتائج في الجداول التالية، وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج الفروق الخاصة بمتغير النوع (ذكر – أنثى):

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع تبعاً لمتغير "النوع" (ذكر – أنثى) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات عينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (11) الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) المحسوبة لفقرات الاستبيان وفقاً لمتغير النوع (ذكور-

إناث)

الاستنتاج	مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير النوع	المجال
دال	0.103	1.636	.852	3.40	140	ذكور	متطلبات تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع
			.918	3.25	282	إناث	

يتضح من نتائج الجدول (11) السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، تعزى لمتغير النوع حيث بلغت قيمة (ت) (1.636)، وبمستوى دلالة (0.103) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق باتجاه الذكور حيث كانت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة الذكور على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس أكبر من متوسطات أفراد عينة الدراسة من الإناث.

ويعزو الباحث السبب في هذه النتيجة إلى معرفة وإطلاع أفراد عينة الدراسة من الذكور على اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل والمستجدات أكثر من الإناث، كما أنهم يواجهون مشكلات في مدارس البنين أكثر من المشكلات التي تحدث في مدارس البنات لذا فهم حريصون على توافر متطلبات الإبداع التي تساعدهم على مواجهة المشكلات وتحقيق أهداف المدرسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة كلا من دراسة عسيري (2019)، ودراسة السعيدية (2011)، التي أثبتت نتائجها عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطوير أداء المديرين تعزى لمتغير (النوع).

ثانياً: نتائج الفروق الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم):

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي" (مدير - معلم) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات عينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (12) الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) المحسوبة لفقرات الاستبيان وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم).

الاستنتاج	مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي	المجال
دال	.000	6.566	.822	3.97	87	مدير	متطلبات تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع
			.920	3.26	335	معلم	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم) حيث بلغت قيمة (ت) (6.566) وبمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير- معلم) وبملاحظة المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق كانت باتجاه المديرين حيث كانت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة المديرين على متطلبات تطوير أدائهم أكبر من متوسطات تقدير المعلمين.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد تكون إجاباتهم ناتجة عن رغبتهم وتطلعهم في تطوير أداءهم وأنهم لازالوا بحاجة إلى توفير متطلبات الإبداع التي تلبى احتياجاتهم وتساعدهم في تحسين أدائهم ليصبحوا مؤهلين لقيادة المدارس الثانوية.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل سليمان والحبیب (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير أداء المديرين باختلاف متغير العمل (معلم- مدير مدرسة)، باتجاه المديرين.

الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- أن الإبداع يمثل أحد العناصر المهمة في الإدارة التربوية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية، نتيجة لتزايد التحديات والتطورات التي تستوجب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية وقيادة المدرسة.
- 2- أن موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع وبدرجة "كبيرة جداً" تدل على ضعف امتلاك القيادات المدرسية للمهارات التي تمكنهم من إدراك أدوارهم، وتؤكد رغبتهم نحو النمو والتطوير.
- أن هناك حاجة إلى توفير متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع؛ وأن أهم المتطلبات تتمثل في: تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وتوفير التقنيات الحديثة التي تدعم إدارة الإبداع وتدريب المديرين على استخدامها، ودعم الأنشطة التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير وتشجيع المبدعين وتبني أفكارهم، وتوفير مناخ مدرسي يحفز على الإبداع، وتدريب قادة المدارس على تطبيق مهارات الإبداع الإداري، ووضع الخطط السنوية التي تحدد احتياجات الإدارة المدرسية، واختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدارس الثانوية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير المدرسة وتحقيق الأهداف المرسومة.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما سبق يوصي الباحث بالآتي:

- توفير التقنيات الحديثة التي تدعم إدارة الإبداع، وتدريب مديري المدارس على توظيفها في مواجهة الأزمات والمشكلات.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لمهارات الإبداع الإداري وتشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتطوير مهاراتهم وتبني أفكارهم.
- تخصيص موازنات مالية كافية لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية بأمانة العاصمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية وتدريبهم في ضوء تلك الاحتياجات.
- الاهتمام ببناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة وبين أفراد المجتمع المحلي.
- تدريب قادة المدارس على وضع الخطط وإكسابهم المهارات الخاصة بوضع وتنفيذ خطط الإدارة المدرسية.
- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع مجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
- تحديث معايير اختيار مديري المدارس الثانوية وتطويرها بشكل مستمر بما يلبي متطلبات تطبيق الإدارة الإبداعية.

مقترحات الدراسة:

استكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث الآتي:

1. إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس، وتصميم برامج تدريبية لرفع كفايات المديرين في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
2. إجراء دراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التنمية الإدارية لدى القيادات المدرسية.
3. إجراء دراسة لمعرفة أثر تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء على مستويات أداء المعلمين في تلك المدارس.
4. إجراء دراسة لمعرفة أثر الدورات التدريبية في تنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- أبو حيش، أسماء إسماعيل عوده. (2018م). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو بكر، مصطفى. (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ والحبيب عبد الرحمن بن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (35)، ص 183-199.
- آدم طلعت محمد. (2014). الإدارة المدرسية الميدانية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن. (2015). وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية.
- بلواني، انجود شحاته. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- التميمي، صلاح؛ مصطفى، أحمد؛ والجمال سوزان. (2007). مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني. مؤسسة التعاون الفني الألمانية (GTZ)، سوريا.
- الجهوية، ملحقة سعيدة. (2009م). المعجم التربوي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية المركز الوطني للوثائق التربوية.
- الحارثي، سالم بن سيف الحارثي. (2014). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

- حسان، حسن محمد، مجاهد، محمد عطوة؛ العجمي، محمد حسنين؛ والشرقاوي، سعدية يوسف. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- حضرمي، آمال صالح أحمد. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خيري، أسامة. (2012). إدارة الإبداع والابتكار. دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديل، مارجريت، وإيلز، بول. (2002م). تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم. معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ترجمة اعتدال معروف، وخولة الزبيدي الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السبيل، مضاي علي محمد. (2013م). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، المملكة العربية السعودية.
- السعدي، محمد زين؛ والدحياني، ناصر سعيد. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 17، العدد (1)، 146-177.
- السعدية، حمده بنت حمد بن هلال. (2011). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 9 العدد (3) كلية العلوم التطبيقية، الرستاق، سلطنة عمان.
- السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله. (2014). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد (5)، كلية التربية، جدة، المملكة العربية السعودية، 1-73.
- السويدان، طارق محمد؛ والعدلوني، محمد أكرم. (2004م). مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- السيد، محمد سيد محمد. (2008). وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة. التنظيم - التوجيه - الإشراف - الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003م). الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عسيري، محمد علي. (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد (11)، 117-150.
- العلايا، فتحية أحمد حسين. (2012). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بأمانة العاصمة صنعاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- علي، محمد السيد. (2010). تطوير المنهج من منظور الاتجاه المعاصر. الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- عليان، بحي مصطفى؛ غنيم، عثمان محمد. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الفيضي، نورة بنت يحيى. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية (2030). المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 25 العدد (113)، 89-124.
- اللائحة المدرسية لسنة. (1997). وزارة التربية والتعليم اليمنية، الجمهورية اليمنية.
- المخلافي، أمل محمد سرحان. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات العليا.
- مسلم، عبد الله حسن. (2014). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مشهور، ثروة. (2009). استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصر، عزة جلال؛ أحمد، عدنان محمد؛ والذبياني، منى سليمان. (2013). إدارة الأصول الفكرية. منظور استراتيجي. دار النشر للجامعات، القاهرة.

- الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

ثانياً - المراجع الأجنبية

- 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.
- Farah, A. I. (2013). School management: Characteristics of effective. principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(10), 168-174
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 396-413.
- Halim, R. A., Senin, A., & Manaf, A. R. (2008). Innovation in educational management and leadership: High impact competency for Malaysian school leaders. *Retrieved February, 12, 2012*.
- Tucci, T. N. (2009). Whole-school reform: Transforming the nation's low-performing high schools. *Policy Brief*, 1-15.
- Ndegwa, L. W. (2002). *Teachers' perception of leadership styles of male and female head teachers of public secondary schools in Maragua District* (Doctoral dissertation).