



جامعة المنصورة
كلية التربية



فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنطرة

إعداد
جارالله على جارالله ال جارالله العبدلى

إشراف
د / عبدالرحمن هشلول المنتشرى
استاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الباحة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى قادة
مدارس محافظة القنطرة

جارالله على جارالله ال جارالله

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف على فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٦) قائد ، واستخدم استبانة للدراسة مكونة من (٦٣) فقرة موزعة على محورين المحور الأول يحتوى على ٥ مجالات (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، إتخاذ القرار ، الرقابة والتقييم) المحور الثانى يحتوى على ٤ مجالات (المرونة ، الحساسية لحل المشكلات ، الأصالة ، الطلاقة) ، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق برامج التدريب الإداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذه جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٧) ، و مستوى القيادة الإبداعية جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧١) ، كما أظهرت النتائج جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ممارسة برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير المراحل التعليمية ، كما تبين جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة القيادة الإبداعية لقادة مدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، وأسفرت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما أسفرت أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الإبداعية لقادة مدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما تبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين القيادة الإبداعية بمدارس محافظة القنفذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق قادة مدارس محافظة القنفذه برامج التدريب الإداري لما لها من أثر على تحسن مستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذه

Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of management training programs and their relationship to the creative leadership of the leaders of schools

in Al-Qunfudah Governorate. The researcher used the descriptive, relational approach. The study sample consisted of (286) leaders. He used a questionnaire for the study consisting of (63) items distributed on two axes. The first axis contains 5 fields (planning, organizing, directing, decision-making, monitoring and evaluation). The second axis contains 4 areas (flexibility, sensitivity to problem solving, originality, fluency), The results of the study showed that the application of administrative training programs for the leaders of schools in Al-Qunfudah Governorate came significantly and with an average of (3.69) and a standard deviation (0.67). And the level of creative leadership came in a great degree, with an average of (3.58) and a standard deviation (0.71). The results also showed the presence of statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of management training programs practice in Al-Qunfudhah governorate schools according to the variable of educational stages, There were also statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of creative leadership of school leaders in Al-Qunfudah Governorate, according to the variable of educational stages. The results also resulted in the presence of statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of assessment of the individuals of the study sample to the degree of teachers applying administrative training programs in Al Qunfudhah governorate schools according to the variable of years of experience. It also resulted in the presence of statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of estimation of the study sample individuals to the degree of practicing teachers applying the creative leadership of school leaders in Al-Qunfudah Governorate according to the variable of years of experience, as it was also shown that there were statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree to which individuals of the study sample estimate the degree to which teachers applied administrative training programs in Al-Qunfudhah governorate schools according to the variable of the educational qualification, The results also resulted in statistically significant differences at the level of the function ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of estimation of the study sample individuals to the degree of application of creative leadership teachers in Al-Qunfudhah governorate schools according to the variable of the educational qualification and in light of the results the study recommends the continuation in the application of leaders of schools in Al-Qunfudhah governorate administrative training programs Because of its impact on improving the level of creative leadership among the leaders of schools in Al-Qunfudah Governorate

مقدمة:

يتصدر التعليم المنظومة المجتمعية في الدول المتقدمة، ويمثل مصدرًا رئيسًا لإعداد القوى البشرية اللازمة لإحداث التقدم والتطور والتنمية الشاملة، ولذلك تُولي المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لتطوير وتعزيز التعليم، من أجل بناء جيل واعد يمتلك ثقافات متنوعة ومركزة على تعليم راسخ، وقد رسمت المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠ انطلاقة جديدة إلى التميز والرقي في تطوير التعليم عبر شتى مراحله ومختلف مناهجه وطرقه وادواته.

وفي ضوء ذلك اصبحت عمليات التدريب التي تتم داخل المؤسسات التعليمية هي المؤثر الحقيقي والفعال لتنمية وتأهيل الموارد البشرية بها لتكون قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العمل، ومواكبة للمرحلة الحالية التي تشهد تطور سريع وتغييرات في مجال العمل، والاعتماد على القيادات المؤهلة بما يضمن رفع كفاءة الاداء وزيادة الانتاجية.

ويحظى التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير في شتى المجالات وخاصة في مجال التعليم، حيث أكدت سياسات التعليم في عدد من موادها على أهمية التدريب ومنها المادة (١٩٧)، التي نصت على أن يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والاجهزة العاملة فيها (وزارة المعارف، ٢٠٠٢م، ٩).

حيث يعد التدريب الإداري أحد أهم الوسائل المستخدمة في تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسات، فعن طريقه تستطيع المؤسسات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم، كما يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المؤسسات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية مالم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير (الغامدي ٢٠١٤م: ٥).

كما يساعد التدريب الإداري على إمداد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ويهدف إلى تعديل سلوك المتدربين واتجاهاتهم على نحو يتوافق مع متطلبات العمل (أبو سلطان ٢٠٠٤م: ص ٥)، ويعتبر أيضاً حقلاً غنياً من حقول النشاطات المتخصصة في مجال الإدارة مثل إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي والقيادة، ولذلك أصبح مهنة احترافية لها تنظيمها الخاص الذي يعمل على وضع البرامج الخاصة بها، ومتابعة نشاط المتدربين، كما يعد عملية مستمرة ومتجددة لمواكبة المستجدات الدائمة في حقل العمل، ويحتل مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة والانتاجية وتحسين طرق وأساليب العمل (العنزي، ٢٠١٤م: ٢).

ولذلك تكمن أهمية التدريب الإداري في ظهور اساليب وطرق جديدة في العمل تحتاج إلى مهارات وامكانيات فنية وإدارية مختلفة(العزاوي، ٢٠٠٦م، ٤٢). الامر الذي يتطلب وجود قيادات إبداعية تساهم في تحسين وتطوير الاداء في المؤسسات التربوية(السرور، ٢٠٠٢م، ٢٣). حيث يعد الوصول لتحقيق القيادة الابداعية بالمؤسسات التربوية وتحديداً بالمدارس من أكبر المتطلبات لتحقيق الاهداف التعليمية المرسومة سلفاً، وخصوصاً في ظل الخطط المستقبلية المتنوعة والطموحة كروية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

حيث ينبثق الدور القيادي للقائد المبدع في كونه يرى المشكلات دون غيره وبطرق مختلفة، كما أن القائد المبدع هو القادر على جمع الافكار الجديدة مع بعضها البعض، وجعلها بؤرة إبداع (قنديل، ٢٠١٠م، ١٦٣). ولكي تتحقق القيادة الابداعية داخل المؤسسات التربوية فلا بد من الرغبة والقدرة على التفكير المتجدد دائماً، ليتم تغييره من أماكن الجمود الى أرض الواقع (البقمي، ٢٠١٨م، ٤٢). فالقادة المبدعون هم في سعي مستمر من أجل إيجاد طرق أفضل في الاداء لتحقيق الاهداف، ورفع وعي الابداع في المؤسسات، ولكي يتحقق ذلك فلا بد من أن يتصفوا ببعض السمات ومنها الحساسية للمشكلات، المثابرة، الدافعية، المبادرة(خيرالله، ٢٠٠٩، ٣٠)(القرشي، ٢٠٠٤م، ٩٥). وفي ضوء ما سبق يتم استخلاص أن البرامج التدريبية تعد أحد العناصر المهمة في العمل الإداري، والموجه لتدريب القادة والعاملين في المؤسسات المختلفة، وخاصة قادة المدارس بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه تلك البرامج في المساعدة نحو التطوير المبني على التخطيط العلمي السليم، وكذلك الوعي بأهمية الابداع في القيادة، وتأثير ذلك حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية للأداء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت القيادة الادارية هي المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الادارية وتحقيق الابداع، إذ يعد ذلك الموضوع لدى الباحثين والكتاب في علم الادارة موضوعاً رئيسياً في أدبياتهم، وذلك نابع من كونها تقوم بدور أساسي في تغطية كل جوانب العملية الادارية، فتجعل الادارة أكثر فاعلية وإبداعاً، وتعمل كأداة محركة لتحقيق اهدافها(جمعة، نوري، ٢٠٠١م، ٣٠٠).

مما يجعل قادة المدارس في العصر الحالي يواجهون الكثير من التحديات مثل: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، وتحدي التنمية، والجودة وتقييمها(حجي، ٢٠١٠م، ٣). حيث يعد قادة المدارس من عناصر الإدارة الفعالة الذين يقودون الافراد لتنفيذ الخطط حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لهم، وهذا يتطلب قادة مؤهلين

ومؤثرين في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (ياركندي، ٢٠٠٣م، ١).

ولذلك يعتبر تنمية وتطوير قدرات ومهارات قادة المدارس أمراً حتمياً وعملاً هاماً في تطوير المؤسسات التعليمية، حيث تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تحسين أداء قادة المدارس، والارتقاء والنهوض بهم إلى أفضل السبل، وخاصة في المجال الإداري، وذلك لما له من الأثر الكبير في إعداد الكوادر المدربة على مواكبة التغيرات الحادثة (الشمراي، ٢٠١٥م، ٤).

ومن هنا يوجه النظر إلى أهمية وفاعلية التدريب الإداري لقادة المدارس، حيث يعد أحد وسائل تطويرهم، وتلبية احتياجاتهم، كما يساهم في معالجة قصور الأداء، وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره (الديبان، ٢٠٠٩م، ١٠). كما تنعكس فاعلية التدريب الإداري على تغيير الإدارات المدرسية لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار قادة المدارس، ليصبحوا من ميسرين للعمل إلى مطورين، ومن قادة يصدر الأوامر إلى داعمين وموجهين، ومن إداريين إلى قائدين أصحاب رؤية يؤثرون ويلهمون ويحفزون، ويغرسون الثقة في نفوس العاملين ويشركونهم في القيادة، ويزيدوا من دافعيتهم ويشجعوهم على الإبداع (حجي، ٢٠٠٤م، ٣).

ولكى توتي عملية التدريب الإداري ثمارها المرجوة في إعداد قيادات ناجحة للمدارس، وقدرة على إدارة التغيير، والانتقال بالمدرسة من وضع إلى آخر بشكل يحقق الأهداف المنشودة، أصبحت الحاجة ملحة إلى تحديد أهم ملامح التدريب بدءاً بمن يحتاج للتدريب ومروراً بنوع التدريب المطلوب وانتهاءً بالنتائج المتوقعة من المتدربين (الجهني، ٢٠٠٨م، ١٨). ولذلك أصبح حتمياً أن يرتبط التطوير والتدريب الإداري للقيادات المدرسية بمجال الإبداع الإداري، حيث يؤدي توافر العديد من القيادات المبدعة في التخلص من القوالب النمطية في التفكير وإدارة العمل (جلال، ٢٠٠٨م: ٣٦). فعندما تصبح المؤسسة التربوية من دون قيادة ابداعية، وفاعلة، ومتدربة بأحدث اساليب البرامج التدريبية المتطورة، فإنها تواجه العديد من المشكلات ليس على مستوى تحقيق الأهداف فحسب، بل على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها (الرشيد، ٢٠٠٨م: ٩).

ومع تلك الأهمية القصوى لبرامج التدريب الإداري لقادة المدارس فإن نتائج دراسة (الجهني، ٢٠٠٨م: ١٩) توضح واقع ما تعانيه برامج التدريب الموجهة لقادة المدارس من انتقادات وملاحظات مهمة من قبل المتدربين أنفسهم، ومن قبل بعض الجهات ذات العلاقة، حيث يأتي على رأس قائمة هذه الانتقادات عدم مناسبة تلك البرامج لاحتياجات المتدربين الفعلية، للقصور في

التحديد الصحيح للإحتياجات التدريبية، كما توجد برامج تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ماهي إلا تغيير عن جو العمل وبيئته(الغامدي، ٢٠١٤م: ٦).

كما تشير نتائج دراسة (عبد المنعم، عبد الحكيم، ٢٠٠٠م، ١٥) إلى أن كثير من المشكلات الإدارية تعود إلى عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية، وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد أو تطوير.

بالإضافة إلى ذلك اشارت نتائج دراسة كل من(الشمراي، ٢٠١٥م، ٧٩)، (الزهراني، ٢٠١٦م، ٧٤)، (البقي، ٢٠١٨م، ١١٣) إلى أهمية استمرار تقديم البرامج التدريبية المختلفة لتنمية مهارات قادة المدارس، من خلال تطوير آليه برامج التدريب، ووضع برامج شاملة لنشر ثقافة الابداع الإداري لقادة المدارس، بما يساعدهم على تطوير العمل الإداري، كما اقترحت دراسة(الشمراي، ٢٠١٥م، ٨٠) بضرورة القيام بدراسات لتقويم البرامج التدريبية وبيان مدى فاعليتها من وجهة نظر المتدربين والمدرسين من قادة المدارس.

ومما سبق يتضح أهمية برامج التدريب الإداري لقادة المدارس، ومدى سعى الإدارات الناجحة الى تطوير التدريب الاداري لقادتها، واهمية ارتباطه بمستوى القيادة الابداعية لديهم، مما قد ينعكس على مواجهة التغييرات الحادثة في مجال العمل الداخلي والخارجي، ورفع كفاءة العاملين، ومن ثم زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى جودة المنتج التعليمي، وكان ذلك في حد ذاته أحد الدوافع لإجراء هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

وتتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- ما درجة فاعلية برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر قادة المدارس ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات افراد عينة الدراسة على درجة فاعلية برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة والتي تعزى

للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي- الدورات التدريبية - المرحلة التعليمية)؟

٣- ما مستوى ممارسة القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظرهم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى القيادة

الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي/ الدورات التدريبية /

المرحلة التعليمية) ؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) بين درجة فاعلية التدريب الإداري ومستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالقيادة لابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة.

الدراسات السابقة

١. أجرى البقمي (٢٠١٨م)

دراسة وتهدف إلى دراسة درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (٣٠) قادراً، وتم بناء أداة الدراسة من خلال ثلاث محاور هي (الإبداع الإداري - المهارات الإبداعية - إدارة الذات)، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم جاءت عالية، وأن درجة تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم جاءت عالية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب قادة المدارس على حل المشكلات والحساسية نحوها.

بينما أجرى الزهراني (٢٠١٧م) دراسة هدفت التعرف على درجة تلبية البرامج التدريبية لقادة مدارس محافظة المخوة لإحتياجاتهم التدريبية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (٧٨) فرداً، وتم بناء أداة الدراسة من خلال ثلاث محاور هي (قياس الإحتياجات التدريبية في الجانب الفني الذى يخص عمل قائد المدرسة - قياس الإحتياجات التدريبية لقائد المدرسة في الجانب الإداري - قياس الإحتياجات التدريبية لقائد المدرسة في الجانب الإنساني)، وكانت أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة ان هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد العينة لدرجة تلبية البرامج التدريبية للإحتياجات التدريبية باختلاف المرحلة التعليمية، بينما يوجد عدم فروق ذات دلالة احصائية بين اراء عينة الدراسة من قادة مدارس محافظة المخوة حول درجة تلبية البرامج التدريبية للإحتياجات التدريبية لقائد المدرس في الجوانب الإدارية والفنية والإنسانية.

كما أجرى الشمراني (٢٠١٦م)

دراسة هدفت إلى الكشف عن دور البرامج التدريبية في اثناء الخدمة في تنمية مهارات مديري المدارس في محافظة بلقرن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (١٤٤) فرداً، وتم بناء أداة الدراسة من خلال جزئيين (المتغيرات الديموغرافية- التدريب اثناء

الخدمة)، وكانت اهم ما توصلت اليه نتائج الدراسة ان دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بلقرن من وجهة نظرهم جاء كبير جداً بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨)، وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس.

دراسة الغامدي (٢٠١١م):

درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة، والتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: درجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة كانت بدرجة قليلة، وأن مستوى درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة كان بدرجة كبيرة.

بينما أجرى بدر (٢٠٠٨م):

دراسة بعنوان "الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن". استهدفت الدراسة التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس، والسعي إلى تطوير وتحسين أداء مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهن. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس. أن أهم الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع كانت كالتالي: الخريطة الذهنية (٣٥%)، الحوار (٣٣%)، العصف الذهني (٣٢%).

بينما أجرى شيرمان وجونسون (٢٠٠٢م) Johnson & Sharman:

دراسة بعنوان "المناخ الإبداعي لمجموعات العمل داخل المنظمة". وقد هدفت الدراسة إلى إيجاد طريقة لكل المديرين للعمل لابتكار مناخ إبداعي داخل المنظمة وإيجاد القدرة للمنظمة على الإبداع، وكيفية تطوير مناخ إبداعي داخل المجموعات، واستخدمت الدراسة استبيان متعدد الاختبارات يتكون من الأبعاد العشرة المهمة للمناخ الإبداعي "التحدي، الحرية، مساندة الأفكار، الثقة، الديناميكية، الهزل، المناقشات، النزاعات، المخاطرة، وقت الفكر" ومكونة من خمسين بنداً ويقيس تغيرات المناخ المرتبطة بالإبداع والابتكار وإدراك الأشخاص لمنظمتهم المبدعة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته الارتباطية وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة واستنتها.
مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة لعام

١٤٤٠-١٤٤١هـ، حيث يبلغ عددهم (٢٨٦) قائد

أدوات الدراسة:

سوف يتم بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمشابهة لطبيعة الدراسة الحالية، وكذلك المقالات والابحاث العلمية المحكمة، والمعلومات المستمدة من مصادر رسمية والتي يمكن الحصول عليها عن طريق شبكة المعلومات الدولية(الانترنت)، وذلك للاستفادة من قوائم الاستبيان المصممة سابقا كخطوة أولى لبناء استمارة استبيان الدراسة الحالية، والتي تتكون من جزئين:

الجزء الاول: يتضمن قياس درجة فاعلية برامج الإداري لقادة مدارس محافظة القنفذة.

الجزء الثاني: يتضمن قياس درجة الابداع الإداري لقادة مدارس محافظة القنفذة.

وسوف يتم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert) للحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٤)

الحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة

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

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

سيتم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث وفقاً للآتي:

أولاً: معامل الصدق:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

سوف يتم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين من

ذوي الاختصاص في مجال الادارة التربوية والنفسية والقياس والتقويم، لإبداء آرائهم (حذف- تعديل

- اضافة محاور- اضافة فقرات)، وسيتم الاخذ بجميع الملاحظات الواردة من المحكمين للوصول

بأداة الدراسة للمرحلة الثانية، وهي التأكد من صدق البناء الداخلي للاستمارة، وحساب معامل الثبات.

٢- صدق البناء الداخلي:

سيتم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة (معامل ارتباط بيرسون). عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع البحث الأصلي وخارج عينة البحث الأساسية وسيبلغ عددها (٢٠) فرد، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في الجدول الآتي:

جدول (٥)

معاملات ارتباط فقرات الاداة مع مجالات محور برامج التدريب الإداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذة الذي تنتمي اليه الفقرة

التخطيط		التنظيم		التوجيه		اتخاذ القرار		الرقابة والتقييم	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠,٩٥	١	*٠,٧٠	١	*٠,٧٠	١	*٠,٥٨	١	*٠,٨٤
٢	*٠,٧٨	٢	*٠,٥٢	٢	*٠,٥٢	٢	*٠,٧٢	٢	*٠,٩٤
٣	*٠,٩٤	٣	*٠,٧٠	٣	*٠,٧١	٣	*٠,٥٨	٣	*٠,٩٤
٤	*٠,٨٣	٤	*٠,٧٥	٤	*٠,٧٥	٤	*٠,٦٣	٤	*٠,٩١
٥	*٠,٧٨	٥	*٠,٦٧	٥	*٠,٦٧	٥	*٠,٦٩	٥	*٠,٨٣
٦	*٠,٨٦	٦	*٠,٧٨	٦	*٠,٧٨	٦	*٠,٨١	٦	*٠,٩٥
٧	*٠,٨٥	٧	*٠,٧١	٧	*٠,٧١	٧	*٠,٧٨	٧	*٠,٩٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٤

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوح بين (٠,٥٢ - ٠,٩٥) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة ، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه .

جدول (٦)

معاملات ارتباط فقرات الأداة مع مجالات محور القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس
محافظة القنفذة الذي تنتمي إليه الفقرة

المرونة		الحساسية لحل المشكلات		الأصالة		الطلاقة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠,٨٠	١	*٠,٩٦	١	*٠,٧٢	١	*٠,٨٨
٢	*٠,٧٢	٢	*٠,٨١	٢	*٠,٩١	٢	*٠,٨٩
٣	*٠,٩٠	٣	*٠,٩٣	٣	*٠,٨٩	٣	*٠,٨٩
٤	*٠,٨٩	٤	*٠,٩٢	٤	*٠,٨٨	٤	*٠,٨٨
٥	*٠,٩٥	٥	*٠,٨٥	٥	*٠,٥١	٥	*٠,٩٢
٦	*٠,٨٢	٦	*٠,٩٠	٦	*٠,٥٣	٦	*٠,٩٤
٧	*٠,٩٥	٧	*٠,٩١	٧	*٠,٨٢	٧	*٠,٨٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $\alpha = ٠,٠٥ = ٠,٤٤$

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٥٦ - ٠,٩٦) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه .
ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات الأداة ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧)

معاملات ثبات مجالات محور برامج التدريب الإداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذة

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	التخطيط	*٠,٦٠	*٠,٦٠
٢	التنظيم	*٠,٦٥	*٠,٦٥
٣	التوجيه	*٠,٧٦	*٠,٧٧
٤	اتخاذ القرار	*٠,٦٨	*٠,٦٨
٥	الرقابة والتقييم	*٠,٦٣	*٠,٦٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

تشير النتائج في الجدول (٧) ان معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ انحصرت بين (٠,٦٠ - ٠,٧٧) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (٠,٦٠ - ٠,٧٦) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراءات الدراسة.

وتم التأكد من ثبات مجالات محور القيادة الإبداعية ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (١٠) الآتي:

جدول (٨)

معاملات ثبات مجالات محور مجالات محور القيادة الإبداعية

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	المرونة	*٠,٦٤	*٠,٦٤
٢	الحساسية لحل المشكلات	*٠,٦٥	*٠,٦٦
٣	الأصالة	*٠,٧١	*٠,٧١
٤	الطلاقة	*٠,٦٢	*٠,٦٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

تشير النتائج في الجدول (٨) ان معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ انحصر بين (٠,٦٣ - ٠,٧١) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (٠,٦٢ - ٠,٧١) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراءات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتسييرها :
وينص على ما درجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر قادة المدارس ؟. وللإجابة على هذا السؤال
تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعاً لاستجابات أفراد العينة ، كما يُوضَّح جدول رقم (١٠):

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة .

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	التخطيط	٣,٦٥	٠,٧٥	٣	كبيرة
٢	التنظيم	٣,٦٣	٠,٦٤	٤	كبيرة
٣	التوجيه	٣,٦٠	٠,٦٨	٥	كبيرة
٤	اتخاذ القرار	٣,٧١	٠,٧٩	٢	كبيرة
٥	الرقابة والتقييم	٣,٧٥	٠,٨٤	١	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٦٩	٠,٦٧		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٠) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٠ - ٣,٧٥) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ برامج التدريب الإداري.
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البقمي (٢٠١٨م) ، دراسة الزهراني (٢٠١٧م)، والتي جاءت درجة ممارستها بدرجة كبيرة

وجاء في المرتبة الاولى مجال الرقابة والتقويم بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن برامج التدريب الإداري تعد واحدة من أحدث أشكال التطوير الحادث في المجال التربوي

أولا :مجالات المحور الأول

التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١١) الاتي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تحديد الأهداف التطويرية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.	٣,٦٤	١,٠٨	٤	كبيرة
٢	التعاون مع المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	٣,٧٩	١,٠٤	٢	كبيرة
٣	تحديد المصادر المادية اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية.	٣,٢٨	١,١٧	٧	كبيرة
٤	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	٣,٦٠	١,٢٠	٥	كبيرة
٥	التعاون مع المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	٤,١٠	١	١	كبيرة
٦	تفعيل الاتصال مع العاملين أثناء وضع الخطط المدرسية.	٣,٤٣	١,٣٥	٦	كبيرة
٧	العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطط التشغيلية للمدرسة.	٣,٦٧	١,١٨	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٦٥	٠,٧٥		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١١) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٦٥) ، وانحراف معياري (٠,٧٥)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٢٨ - ٤,١٠)

وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى ، ونصت على " التعاون مع المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة. " بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (١)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى الى أهمية إشراك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة أهمية ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا يعمل على متابعة المعلمين في إشرافهم اليومي و يعمل على دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي التنظيم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٢) الاتي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	رسم السياسة الداخلية للمدرسة لتحقيق أهدافها.	٣,٦١	٠,٩٥	٥	كبيرة
٢	توزيع المهام والأعمال للعاملين في المدرسة حسب التخصص.	٣,٦٤	١,٠٦	٤	كبيرة
٣	تهيئة مناخ تنظيمي مناسب بالمدرسة.	٣,٧٢	١,٢٠	٣	كبيرة
٤	تحديد سبل إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.	٣,٢٦	١,١٣	٧	كبيرة
٥	تنظيم برامج الإرشاد الطلابي.	٣,٨٣	١,١٥	٢	كبيرة
٦	تفويض الصلاحيات وفق اللوائح التي تنظم إجراءات العمل.	٣,٩١	١,٠٢	١	كبيرة
٧	توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع.	٣,٤٢	١,٠٦	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٦٣	٠,٦٤		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٢) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٦٣) ، وانحراف معياري (٠,٦٤)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٢٦ - ٣,٩١)

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " تفويض الصلاحيات وفق اللوائح التي تنظم إجراءات العمل " بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (١,٠٢)، ودرجة ممارسة كبيرة جدا، وهذا يعزى إلى أهمية تفويض الصلاحيات وفق اللوائح التي تنظم إجراءات العمل في

كونها وسيلة لمتابعة الطلاب، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، وتؤدي الى نجاح العملية التعليمية

- التوجيه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٣) الاتي:

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	توجيه العاملين على توفير بيئة مدرسية محفزة للتعلم.	٣,٣٢	١,١٢	٦	كبيرة
٢	إرشاد المعلمين لتطبيق مراحل الإدارة الصفية بفعالية.	٤,٠٥	١,٠٨	١	كبيرة
٣	توجيه المرشدين لتقديم برامج الارشاد الطلابي الفعال.	٣,٦٨	١,٢٣	٣	كبيرة
٤	حث المعلمين على تطوير علاقاتهم الإيجابية مع الطلاب.	٣,٣٢	١,٢٧	٥	كبيرة
٥	توجيه العاملين للمشاركة في أنشطة المجتمع المختلفة.	٤,٠١	١,١٢	٢	كبيرة
٦	توجيه المعلمين لتنفيذ الأنشطة الثقافية المتنوعة.	٣,٣١	١,٠١	٧	كبيرة
٧	حث العاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.	٣,٥١	١,١٨	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٦٠	٠,٦٨		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٣) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٦٠) ، وانحراف معياري (٠,٦٨)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٣١ - ٤,٠٥)

وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى، ونصت على " إرشاد المعلمين لتطبيق مراحل الإدارة الصفية بفعالية." بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (١,٠٨)، ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين وكذلك الاعداد المهني والدعم المادي والمعنوي للمعلمين لأن النظام وحسن سير الدراسة أولى الخطوات المباشرة لنجاح العملية التعليمية .

- اتخاذ القرار تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٤)

الاتي:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	٣,٩٨	١,١٨	١	كبيرة
٢	تحديد الأهداف التي أرغب بتحقيقها قبل اتخاذ القرار .	٣,٨٩	١,١٢	٣	كبيرة
٣	وضع بدائل للقرار المخطط تطبيقه في حال عدم نجاحه .	٣,٦٠	١,٢٧	٤	كبيرة
٤	طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية .	٣,٩٧	١,٠٧	٢	كبيرة
٥	معرفة نقاط القوة لاختيار البديل المناسب للقرار .	٣,٥٩	١,١٩	٥	كبيرة
٦	تحمل مسؤولية النتائج المترتبة على القرارات المتخذة .	٣,٥١	١,١٨	٦	كبيرة
٧	اشراك العاملين في المدرسة في صناعة القرارات المدرسية .	٣,٤٩	١,٢٩	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٧١	٠,٧٨	١,٢٩	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (١٤) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٧١) ، وانحراف معياري (٠,٧٨) ، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٤٩ - ٣,٩٨)

وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى، ونصت على " جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار . " بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (١,١٨) ، ودرجة ممارسة كبيرة وهذا يعزى إلى أهمية تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المدرسي وأنه لا بد من أن يكون هناك بيئة تنظيمية تعليمية سليمة مبدأها جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار وذلك لتحقيق التميز المدرسي .

الرقابة والتقييم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٥) الاتي:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتقييم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة.	٣,٩٢	٠,٩١	١	كبيرة
٢	تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي.	٣,٥١	١,١١	٦	كبيرة
٣	تقديم تغذية راجعة للعاملين عن مستوى أدائهم باستمرار.	٣,٨٣	١,١٥	٤	كبيرة
٤	الموضوعية في عمليات التقييم (مثال. توضيح معايير التقييم).	٣,٨٩	١,١٢	٢	كبيرة
٥	تنفيذ عمليات التقييم بأساليب متنوعة.	٣,٧٠	١,٢١	٥	كبيرة
٦	تطبيق مبدأ الشفافية في عملية التقييم.	٣,٨٩	١,١٥	٣	كبيرة
٧	الشمولية في تقييم الخطط والإجراءات في المدرسة.	٣,٤٨	١,١٥	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٧٥	٠,٨٤		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٥) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٧٥) ، وانحراف معياري (٠,٨٤) ، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٩٢ - ٣,٤٨) وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى، ونصت على " تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩١) ، ودرجة ممارسة كبيرة وهذا يعزى إلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة وذلك لأن تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي وبالتالي يمكن التوصل الى معالجة القصور وايجاد حلول للمشكلات المدرسية. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في استجابات افراد عينة الدراسة على درجة فاعلية برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة والتي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المراحل التعليمية :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (١٦)

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

الانحراف	المتوسط	العدد	المراحل التعليمية	المجالات
٠,٤٧	٣,٩٧	١٦٠	ابتدائي	التخطيط
٠,٥١	٣,٢٣	٩٠	متوسط	
٠,٥٣	٣,٢٣	٣٦	ثانوي	
٠,٥٨	٣,٩١	١٦٠	ابتدائي	التنظيم
٠,٥٣	٣,٢٨	٩٠	متوسط	
٠,٥٤	٣,٢٦	٣٦	ثانوي	
٠,٦٩	٣,٨١	١٦٠	ابتدائي	التوجيه
٠,٥٥	٣,٣٣	٩٠	متوسط	
٠,٥٦	٣,٣١	٣٦	ثانوي	
٠,٧٩	٤,٤٠	١٦٠	ابتدائي	اتخاذ القرار
٠,٨٤	٣,٦٠	٩٠	متوسط	
٠,٣٨	٣,٣٥	٣٦	ثانوي	
٠,٧٦	٤,٣١	١٦٠	ابتدائي	الرقابة والتقييم
١,٠٣	٣,٦٢	٩٠	متوسط	
١,٠١	٣,٤٥	٣٦	ثانوي	
٠,٦٥	٣,٨٧	١٦٠	ابتدائي	الدرجة الكلية
٠,٥٩	٣,٤١	٩٠	متوسط	
٠,٥٩	٣,٣٧	٣٦	ثانوي	

يلاحظ من الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٧) الآتي .

جدول (١٧)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٣٨,٨٩	٢	١٩,٤٤	٤٥,١٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٢٢,٨٠	٢٨٣	٠,٤٣		
	الكلية	١٦١,٧٠	٢٨٥			
التنظيم	بين المجموعات	٢٨,٧٧	٢	١٤,٣٨	٤٤,٧٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٩٠,٨٢	٢٨٣	٠,٣٢		
	الكلية	١١٩,٥٩	٢٨٥			
التوجيه	بين المجموعات	١٦,٤١	٢	٨,٢٠	١٩,٩٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦,٢١	٢٨٣	٠,٤١		
	الكلية	١٣٢,٦٢	٢٨٥			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٧,٠٤	٢	٢٣,٥٢	٣٥,٤٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٧,٦٠	٢٨٣	٠,٦٦		
	الكلية	٢٣٤,٦٤	٢٨٥			
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	٣٦,٤٦	٢	١٨,٢٣	٢٢,٩٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٢٤,٦٩	٢٨٣	٠,٧٩		
	الكلية	٢٦١,١٦	٢٨٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٥,٨٢	٢	٧,٩١	٢٠,١٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٠,٨٦	٢٨٣	٠,٣٩		
	الكلية	١٢٦,٦٨	٢٨٥			

تشير النتائج في الجدول (١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) في درجة ممارسة برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية ، وعلى مجالات اداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات . وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجالات تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدو الآتي

جدول (١٨)

المقارنات البعدية تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	الفئات	المتوسط	ابتدائي	متوسط	ثانوي
التخطيط	ابتدائي	٣,٩٧	-	*٠,٧٤	*٠,٧٥
	متوسط	٣,٢٣	-	-	-
	ثانوي	٣,٢٣	-	-	-
التنظيم	ابتدائي	٣,٩١	-	*٠,٦٣	*٠,٦٥
	متوسط	٣,٢٨	-	-	-
	ثانوي	٣,٢٦	-	-	-
التوجيه	ابتدائي	٣,٨١	-	*٠,٤٧	*٠,٤٩
	متوسط	٣,٣٣	-	-	-
	ثانوي	٣,٣١	-	-	-
اتخاذ القرار	ابتدائي	٤,٤٠	-	*٠,٧٩	*٠,٨٧
	متوسط	٣,٦٠	-	-	-
	ثانوي	٣,٣٥	-	-	-
الرقابة والتقييم	ابتدائي	٤,٣١	-	*٠,٦٩	*٠,٧٧
	متوسط	٣,٦٢	-	-	-
	ثانوي	٣,٤٥	-	-	-
الدرجة الكلية	ابتدائي	٣,٨٧	-	*٠,٤٦	*٠,٥٠
	متوسط	٣,٤١	-	-	-
	ثانوي	٣,٣٧	-	-	-

تشير النتائج في جدول (١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات المحور الأول (برامج التدريب الإداري) درجة تطبيق المعلمين ببرامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، وعلى جميع مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات .

ويعزو الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05 α) في درجة تطبيق المعلمين ببرامج التدريب الإداري ولصالح قطاع المرحلة الابتدائية وذلك لأن المرحلة الابتدائية تمثل القطاع الأكبر وايضاً قادة المدارس الابتدائية يتميزون بعامل الخبرة .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة نبيل (٢٠٠٧) والتي وازهرت وجود فروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الابتدائية .

الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (١٩).

جدول (١٩)

إختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	أكثر من ١٠ سنوات (٢٠٠)		أقل من ١٠ سنوات (٨٦)		إختبار ت
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
التخطيط	٤,١٩	٠,٧١	٣,٢٥	٠,٥٢	*١٠,٩٩
التنظيم	٤,٠٨	٠,٥٦	٣,٢٣	٠,٤٨	١١,٧٤
التوجيه	٤٠,١	٠,٦٤	٣,٣١	٠,٥٤	*٨,٩١
اتخاذ القرار	٤,٠٢	٠,٦٧	٣,٥٤	٠,٧٨	٥,٠٤
الرقابة والتقييم	٣,٩٩	٠,٦١	٣,٥٣	٠,٩٨	*٤,٨٧
الدرجة الكلية	٤,٠٥	٠,٥٩	٣,٣٧	٠,٥٥	*٨,٩٥

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ $\alpha \leq$ تم تطبيق إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٨) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (١٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠٥ $\alpha \leq$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

ويعزو الباحث الفروق التي ظهرت نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعلمين برامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة إلى ان المعلمين الأكثر خبرة هم متحمسون للعمل الأكاديمي وأنهم أكثر تقبلا للأفكار التجديدية في اساليب واستراتيجيات التدريس ، وأكثر التزاما في حضور الدورات التدريبية ، اضافة إلى خبراتهم العالية في التدريس

وخاصة التخصصات التربوية منهم ولديهم معارف ومعلومات حول كل ما هو جديد في التدريس ، ولديهم طموحات وظيفية لتحسين مركزهم الوظيفي .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الصاعدي (٢٠١٣) والتي اظهرت وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المرحلة الابتدائية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتابعة وتقييم نتائج التدريب الذي تخضع له المديرات، والاهتمام بإجراء تقييم قبلي وبعدي لبرامج التدريب أثناء الخدمة، وتضمين البرامج التدريبية لمواقف تعليمية حقيقية تعتمد على التطبيق العملي .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة القيسي (٢٠١٠) والتي اظهرت وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

وهذه النتائج تختلف مع دراسة سلمان (٢٠١٠) ، حيث اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة قادة المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين برامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٠).

جدول (٢٠)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس (٢٠٦)		دراسات عليا (٨٠)		اختبار ت
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
التخطيط	٤,٤٣	٠,٥١	٣,٢٤	٠,٥٢	١٧,٥٧*
التنظيم	٤,٢٩	٠,٤٨	٣,٢٥	٠,٤٩	١٥,٤٥*
التوجيه	٤,١٩	٠,٥٧	٣,٣٠	٠,٥٤	١٢,٠١*
اتخاذ القرار	٤,٣٤	٠,٤٨	٣,٥٥	٠,٧٨	١٠,٣٩*
الرقابة والتقييم	٤,١٧	٠,٥٦	٣,٥٣	٠,٩٩	٦,٨٤*
الدرجة الكلية	٤,٢٨	٠,٤٨	٣,٣٧	٠,٥٦	١٣,٥٩*

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (٢٠) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٩) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (٢٠) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين ببرامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ويعزو الباحث الفروق التي ظهرت نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين ببرامج التدريب الإداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تفاعلا مع الطلبة ، وتوظيفها لاستراتيجياته من خلال التدريس ، وقد تعزى الى ان اغلبية افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وبالتالي هناك نوع من التحيز في استجاباتهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القيسي (٢٠١٠) وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلين على البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها :

وينص على ما مستوى القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظرهم؟

. وللإجابة على هذا السؤال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعا لاستجابات

أفراد العينة ، كما يُوضّح جدول رقم (٢١):

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة .

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	المرونة	٣,٥٩	٠,٨١	٢	كبيرة
٢	الحساسية لحل المشكلات	٣,٥٧	٠,٧٣	٣	كبيرة
٣	الأصالة	٣,٦١	٠,٧٧	١	كبيرة
٤	الطلاقة	٣,٥٢	٠,٧٣	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٠,٣٥٨	٠,٧١		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢١) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧١)، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٥٢ - ٣,٦١) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ برامج التدريب الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١١م) ، بدر (٢٠٠٨م) ، والتي جاءت درجة ممارستها بدرجة كبيرة

وجاء في المرتبة الاولى مجال الأصالة بمتوسط حسابي (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٧٧) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن برامج التدريب الإداري تعد واحدة من أحدث أشكال التطوير الحادث في المجال التربوي

أولاً :مجالات المحور الثاني المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٢) الاتي:

جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	امتلاك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة.	٣,٥٥	١,١٦	٣	كبيرة
٢	أجرب أفكاراً مبتكرة وغير معتادة في إجراءات العمل.	٣,٨٥	١,٠٦	٢	كبيرة
٣	أعطي الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم المختلفة.	٣,٣٩	١,١٨	٥	كبيرة
٤	أنجز أعمالاً بأساليب متنوعة.	٣,٤٨	١,٢٤	٦	كبيرة
٥	أقبل نقد الآخرين لممارساتي ولو كان مخالفاً لوجهة نظري.	٣,٨٧	١,١٦	١	كبيرة
٦	استخدم طرق مختلفة في التعامل مع زملاء العمل.	٣,٥٤	١,٢٤	٤	كبيرة
٧	أفوض للعاملين بعض الصلاحيات التي تسهل إجراءات العمل.	٣,٤٦	١,٢١	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٩	٠,٨١		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢٢) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٨١)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٤٦ - ٣,٨٧)

وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى ، ونصت على " أقبّل نقد الآخرين لممارساتي ولو كان مخالفاً لوجهة نظري " بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,١٦)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى الى أهمية تقبل نقد الآخرين لممارساتي ولو كان مخالفاً لوجهة نظري ويؤدى ذلك الى وضع المعلمين بطريق ايجابية لمواجهة المشكلات المدرسية التي تقابل المعلمين ، و يعمل على دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي

الحساسية لحل المشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٣) الاتي:

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحاسوبية لحل المشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	٣,٥٦	١,٠٣	٤	كبيرة
٢	أوظف خبراتي السابقة لمواجهة المشكلات المدرسية.	٣,٦٥	١,٠٩	٣	كبيرة
٣	أرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	٣,٨٢	١,١٥	١	كبيرة
٤	أطرح حلولاً للمشكلات المتنوعة بطرق إبداعية.	٣,٣٢	١,١٧	٧	كبيرة
٥	أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلات المختلفة.	٣,٦٩	١,٢٤	٦	كبيرة
٦	أقوم بتحليل أسباب القصور في أدائي العاملين باستمرار.	٣,١٥	١,١٣	٧	كبيرة
٧	أشجع العاملين على المناقشة والحوار لحل المشكلات المدرسية.	٣,٥٠	١,١٣	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٧	٠,٧٣		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢٣) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٥٧) ، وانحراف معياري (٠,٧٣)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,١٥ - ٣,٨٢)

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " أقوم بتحليل أسباب القصور في أدائي العاملين باستمرار " بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (١,١٣)، ودرجة ممارسة كبيرة جداً، وهذا يعزى إلى أهمية تحليل أسباب القصور في أدائي العاملين باستمرار وبالتالي نستطيع إيجاد الحلول للمشكلات المدرسية ومحاولة علاجها وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم. - الأصالة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٤) الاتي:

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة.	٣,٤٦	١,١٩	٥	كبيرة
٢	أنجز أعمالتي بأسلوب مبتكر ومتجدد.	٣,٣٩	١,١٨	٧	كبيرة
٣	أمتلك فن إدارة الحوار بين العاملين بأسلوب جذاب.	٣,٤٥	١,٢٧	٦	كبيرة
٤	أحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل.	٣,٩١	١,١٤	١	كبيرة
٥	أشجع بناء علاقات تعاون بين العاملين بالمدرسة.	٣,٥٤	١,٢٣	٤	كبيرة
٦	أمتلك القدرة على اقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.	٣,٧٣	١,١٣	٢	كبيرة
٧	أميل للأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتي.	٣,٦٦	١,٢٤	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٦١	٠,٧٧		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢٤) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٦١) ، وانحراف معياري (٠,٧٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٩١ - ٣,٣٩) وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى، ونصت على " أحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل." بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (١,١٤)، ودرجة ممارسة كبيرة.

وهذا يعزى إلى أهمية تحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة في أساليب العمل وهذا يعمل التنمية المهنية للمعلمين وكذلك الاعداد المهني والدعم المادي والمعنوي للمعلمين لأن النظام وحسن سيرالدراسة أولى الخطوات المباشرة لنجاح العملية التعليمية .

- الطلاقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٥) الاتي:

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الطلاقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمتلك أساليب متنوعة في التعامل مع الظروف المعقدة.	٣,٦٤	١,٢٣	٣	كبيرة
٢	أشجع أصحاب الأفكار الابتكارية في أداء العمل.	٣,٨١	١,٢٤	١	كبيرة
٣	أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.	٣,٤٠	١,١٤	٦	كبيرة
٤	أقوم بالأعمال التي تثير مكانم القوة لدي.	٣,٤٨	١,١٣	٥	كبيرة
٥	أعبر عن أفكاري المتعلقة بخطط العمل بكل وضوح.	٣,٥٠	١,٢٠	٤	كبيرة
٦	أوظف أكبر قدر ممكن من العبارات لتوضيح فكرة معينة.	٣,٧٥	١,١٩	٢	كبيرة
٧	أضع بدائل عدة للحلول المقترحة.	٣,٣١	١,٢٥	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٢	٠,٧٣		متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٢٥) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٥٢) ، وانحراف معياري (٠,٧٣)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٤٠ - ٤,٠٢) وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى، ونصت على " أشجع أصحاب الأفكار الابتكارية

في أداء العمل " بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,٢٤)، ودرجة ممارسة كبيرة وهذا يعزى إلى أهمية تشجيع أصحاب الأفكار الابتكارية في أداء العمل وهذا يعمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المدرسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى القيادة الإبداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة؟ والتي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟
الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المراحل التعليمية :
للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة القيادة الإبداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٢٦)

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

الانحراف	المتوسط	العدد	المراحل التعليمية	المجالات
٠,٧٧	٣,٩٥	١٦٠	ابتدائي	المرونة
٠,٦٣	٣,١٥	٩٠	متوسط	
٠,٦٤	٣,١٢	٣٦	ثانوي	
٠,٦٧	٣,٧٧	١٦٠	ابتدائي	الحساسية لحل المشكلات
٠,٧٥	٣,٣١	٩٠	متوسط	
٠,٨١	٣,٣٨	٣٦	ثانوي	
٠,٧٢	٣,٨٣	١٦٠	ابتدائي	الأصالة
٠,٧٢	٣,٢٨	٩٠	متوسط	
٠,٧١	٣,٢٩	٣٦	ثانوي	
٠,٧٠	٣,٧٩	١٦٠	ابتدائي	الطلاقة
٠,٦٧	٣,٢٩	٩٠	متوسط	
٠,٦٩	٣,١٩	٣٦	ثانوي	
٠,٦٤	٣,٨٣	١٦٠	ابتدائي	الدرجة الكلية
٠,٦٥	٣,٢٦	٩٠	متوسط	
٠,٦٧	٣,٢٤	٣٦	ثانوي	

يلاحظ من الجدول (٢٦) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٢٧) الآتي .

جدول(٢٧)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	٤٥,٨٩	٢	٢٢,٩٤	٤٤,٦٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٤٥,٣١	٢٨٣	٠,٥١		
	الكلية	١٩١,٢٠	٢٨٥			
الحساسية لحل المشكلات	بين المجموعات	١٣,٤١	٢	٦,٧٠	١٢,٨٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٤٧,٣٩	٢٨٣	٠,٥٢		
	الكلية	١٦٠,٨١	٢٨٥			
الأصالة	بين المجموعات	٢١,٣٦	٢	١٠,٦٨	٢٠,٥٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٤٦,٧٣	٢٨٣	٠,٥١		
	الكلية	١٦٨,٠٩	٢٨٥			
الطلاقة	بين المجموعات	١٩,٧٤	٢	٩,٨٧	٢٠,٧٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٣٤,٧٥	٢٨٣	٠,٤٧		
	الكلية	١٥٤,٥٠	٢٨٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٣,٦٥	٢	١١,٨٢	٢٨,٠٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٩,٢٢	٢٨٣	٠,٤٢		
	الكلية	١٤٢,٨٧	٢٨٥			

تشير النتائج في الجدول(٢٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) في درجة القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية ، وعلى مجالات اداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات .

وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجالات تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدو الآتي

جدول (٢٨)

المقارنات البعدية تبعا لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	الفئات	المتوسط	ابتدائي	متوسط	ثانوي
المرونة	ابتدائي	٣,٩٥	-	*٠,٧٩	*٠,٨٢
	متوسط	٣,١٥	-	-	-
	ثانوي	٣,١٢	-	-	-
الحساسية لحل المشكلات	ابتدائي	٣,٧٧	-	*٠,٤٦	*٠,٣٩
	متوسط	٣,٣١	-	-	-
	ثانوي	٣,٣٨	-	-	-
الأصالة	ابتدائي	٣,٨٣	-	*٠,٥٦	*٠,٥٤
	متوسط	٣,٢٨	-	-	-
	ثانوي	٣,٢٩	-	-	-
الطلاقة	ابتدائي	٣,٧٩	-	*٠,٤٩	*٠,٦٠
	متوسط	٣,٢٩	-	-	-
	ثانوي	٣,١٩	-	-	-
الدرجة الكلية	ابتدائي	٣,٨٣	-	*٠,٥٧	*٠,٥٨
	متوسط	٣,٢٦	-	-	-
	ثانوي	٣,٢٤	-	-	-

تشير النتائج في جدول (٢٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات المحور الثاني (القيادة الابداعية) درجة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية، وعلى جميع مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات . ويعزو الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05 α) في درجة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية ولصالح قطاع المرحلة الابتدائية وذلك لأن المرحلة الابتدائية تمثل القطاع الأكبر وايضا قادة المدارس الابتدائية يتميزون بعامل الخبرة . وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة نبيل (٢٠٠٧) والتي واطهرت وجود فروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الابتدائية . الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة: وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة والتي فقد تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٩).

جدول (٢٩)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

اختبار ت		أقل من ١٠ سنوات (٨٦)		أكثر من ١٠ سنوات (٢٠٠)		المجالات
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٠٠١	*١٤,٤٤	٠,٦٠	٣,١٥	٠,٥٨	٤,٢٦	المرونة
٠,٠٠١	*٩,١٣	٠,٨١	٣,٣٨	٠,٥٢	٤,١١	الحساسية لحل المشكلات
٠,٠٠١	*١١,٢٠	٠,٧٠	٣,٣١	٠,٥٤	٤,١٧	الأصالة
٠,٠٠١	*٨,٨٩	٠,٦٧	٣,٢٤	٠,٥٦	٣,٩١	الطلاقة
٠,٠٠١	*١٢,٠٦	٠,٦٥	٣,٢٧	٠,٤٩	٤,١٢	الدرجة الكلية

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥٠

يلاحظ من الجدول (٢٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٨) الآتي .
وتشير النتائج في الجدول (١٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الإبداعية لقيادة مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة
ويعزو الباحث الفروق التي ظهرت نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعلمين القيادة الإبداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة إلى ان المعلمين الأكثر خبرة هم متحمسون للعمل الأكاديمي وأنهم أكثر تقبلا للأفكار التجديدية في اساليب واستراتيجيات التدريس ، وأكثر التزاما في حضور الدورات التدريبية، اضافة إلى خبراتهم العالية في بالتدريس وخاصة التخصصات التربوية منهم ولديهم معارف ومعلومات حول كل ما هو جديد في التدريس ، ولديهم طموحات وظيفية لتحسين مركزهم الوظيفي .
وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة القيسي (٢٠١٠) والتي واطهرت وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

وهذه النتائج تختلف مع دراسة سلمان (٢٠١٠) ، حيث اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة قادة المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي والتي فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٣٠).

جدول (٣٠)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس (٢٠٦)		دراسات عليا (٨٠)		اختبار ت
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
المرونة	٤,٢٢	٠,٦٤	٣,١٤	٠,٦٢	*١٢,٩٢
الحساسية لحل المشكلات	٤,٠٣	٠,٥٦	٣,٣٧	٠,٨٠	*٧,٨٦
الأصالة	٤,٠٩	٠,٥٧	٣,٣١	٠,٧١	*٩,٧٤
الطلاقة	٣,٨٩	٠,٦١	٣,٢٣	٠,٦٨	*٨,٠٥
الدرجة الكلية	٤,٠٦	٠,٥٦	٣,٢٦	٠,٦٦	*١٠,٤٥

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (٣٠) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٩) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (٢٠) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ويعزو الباحث الفروق التي ظهرت نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي إلى أن هذه الفئة هي

الأكثر تفاعلاً مع الطلبة ، وتوظيفها لاستراتيجياته من خلال التدريس ، وقد تعزى إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وبالتالي هناك نوع من التحيز في استجاباتهم . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القيسي (٢٠١٠) وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلين على البكالوريوس .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة؟" وللتعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة التدريب الإداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذة ومستوى القيادة الإبداعية للمعلمين "، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك يتضح من خلال الجدول الآتي

جدول (٣١)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة التدريب الإداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذة ومستوى القيادة الإبداعية

م	التدريب الإداري	مستوى القيادة الإبداعية			
		المرونة	الحساسية لحل المشكلات	الأصالة	الطلاقة
١	التخطيط	*٠,٢٢	*٠,٢٣	*٠,٢٦	*٠,٢٧
٢	التنظيم	*٠,٢٦	*٠,٢٨	*٠,٢٩	*٠,٢٨
٣	التوجيه	*٠,٣٣	*٠,٣٧	*٠,٣٥	*٠,٣٦
٤	اتخاذ القرار	*٠,٢٦	*٠,٢٨	*٠,٢٩	*٠,٢٧
٥	الرقابة والتقييم	*٠,٣٧	*٠,٣٧	*٠,٢٩	*٠,٣٨
	الدرجة الكلية للتدريب الإداري	*٠,٣٥	*٠,٣٤	*٠,٣٦	*٠,٣٩

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣١) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية للتدريب الإداري ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (التخطيط ، التنظيم

التوجيه ، اتخاذ القرار ، نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز ، الرقابة والتقييم) و الدرجة الكلية لمستوى القيادة الابداعية المتمثلة في (المرونة ، الحساسية لحل المشكلات ، الأصالة ، الطلاقة) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمحاور (٠,٣٠ ، ٠,٤١ ، ٠,٣١ ، ٠,٢٩ ، ٠,٣٩) وتشير النتيجة السابقة إلى أن تطبيق معلمى مدارس محافظة القنفذة للتدريب الاداري يسهم في زيادة مستوى القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة ، ويعزى ذلك أن التدريب الاداري يحقق أهداف المنظمة بشكل يرضى القائمين على المنظمة ، والمستفيدين منها ، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد ، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين ، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه ، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ، وتقوية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجميلي (٢٠١٢) والتي توصلت الى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاداري لدى قادة المدارس ومستوى القيادة الابداعية.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق برامج التدريب الاداري لدى قادة مدارس محافظة القنفذة جاءت

بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري(٠,٦٧)

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الابداعية جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(٣,٥٨) وانحراف معياري(٠,٧١)

- جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ممارسة برامج

التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

- جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha 0.05$) في درجة القيادة الابداعية لقادة

مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين ببرامج التدريب الاداري بمدارس محافظة القنفذة تبعا

لمتغير سنوات الخبرة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية لقادة مدارس محافظة القنفذة تبعا

لمتغير سنوات الخبرة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين القيادة الابداعية بمدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي:
أن يعمل المعلم على اشراك الطلاب في باختيار الاستراتيجيات التي تناسبهم وتشبع حاجاتهم.
ان تهتم القيادات الاكاديمية في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل اكثر مما هو عليه.
العمل على تدريب المعلمين على مهارات إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية.
العمل على تنظم ورش عمل للتدريب على إعداد البرامج والخطط الدراسية.
عقد دورات تدريبية لتحسين أداء المعلمين في ممارسة التدريب الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة وعلاقتها بالقيادة الابداعية.

تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول سبل تطوير المهارات المهنية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

المعوقات التي تواجه القيادات الاكاديمية في تنمية المعلمين مهنياً.
ممارسة برامج التدريب الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة وعلاقتها بالقيادة الابداعية
اجراء دراسة تتناول برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو سلطان، يوسف شفيق (٢٠٠٤م): تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
أبو عطوان، مصطفى عبد الجليل مصطفى. (٢٠٠٨م): معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٤): تطوير التعليم في زمن التحديات، الأزمة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

الاحمرى، فاطمة عبدالله (٢٠١٤م): متطلبات تدريب القيادات التربوية على مهارات الابداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية. دراسة ميدانية، مجلة عالم التربية، مصر.

الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٢م): دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. جامعة شقراء. السعودية، دراسات، النهضة ، ١٣، (٢)

أمين عبد الله (٢٠٠٣م) : "أهمية ودور الإبداع في الإدارة"، مجلة الرائد العربي، العدد ٧٧.

بابكر، فيصل. (٢٠٠١م): التفكير الإبداعي. الدمام: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

باعمر، حفيظ سالم. (٢٠٠٧م): المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة: الأردن.

بدر، أريج سلمان. (٢٠٠٨م): الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٥م): مهارات تخطيط الموارد البشرية - دليل عملي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

بشاوي، لمياء (٢٠٠٨م): الابداع في المنظمات، (كيف ننمي الابداع في منظماتنا). بحث منشور. البقمي، تراحيب بن عايض (٢٠١٨م): درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الابداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة نربة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.

توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٢م): هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢م): القيادة الاستراتيجية. اتحاد مكاتب الجامعات المصرية، القاهرة. الجبالي، سعد أحمد (١٩٩٣م): "نموذج مقترح لتقويم البرامج التدريبية بالتطابق على برامج التدريب الإداري"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ١٧ (٣)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

السلمي علي (٢٠٠١م): إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار غريب، القاهرة.

جلال، عزة (٢٠٠٨م): الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة-رؤية استراتيجية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

جلده، سليم عيوي، يزيد منير(٢٠٠٦م): إدارة الإبداع والابتكار. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر(٢٠١١م): تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الادارى (دراسة تطبيقية لآراء القادات العليا في جامعة ديالى). ٣٤(٩٠)، مجلة الادارة والاقتصاد.

الجميل، أمل حمودي عبيد. (٢٠١٢م). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون.

الحمدي، منال حسين (٢٠٠٤م) : مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات، بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الجهني، أحمد عطا الله حمدان. (٢٠٠٨م) . التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية : دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين في ينبع الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

حجازي، وجدى حامد(٢٠١٠م): التدريب في القرن الواحد والعشرين. دار التعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية.

الحداد، جعفر يوسف. (٢٠١٠م). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.

حسن، محمد عبد الغني(٢٠٠٣م): دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مهارات تطوير الأداء التدريبي، مركز تدريب الأداء والتنمية، القاهرة.

حنفي، عبد الغفار(٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

خير الله، جمال أنيس (٢٠٠٩م)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان.

الديبان، عبد العزيز محمد. (٢٠٠٩م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه) ، مجلة رسالة الخليج العربي.

الرشيد، عيد عايش (٢٠٠٨م). مستوى الابداع لدى مديري المدارس في محافظات القريات من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن.

زناتي، محمد (١٩٩٤م). أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٤ (١).

الزهراني، فاضل معيلي محمد (٢٠١٧م). درجة تلبية البرامج التدريبية لقادة مدارس محافظة المخوة لاحتياجاتهم التدريبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة.

السامرائي، احمد هشام (٢٠١٠م). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق نموذج أ. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كوبنهاجن، الدنمارك.

سرحان، غسان عبد العزيز ، عصام عبد العزيز خليل (٢٠٠٦م): "درجات الاحتياجات التدريبية للمسئولية عن إدارة التعليم في نظام التعليم المفتوح"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع٢٧، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، فلسطين.

سرحان، غسان عبد العزيز، عصام عبد العزيز خليل (٢٠٠٦م): "درجات الاحتياجات التدريبية للمسئولية عن إدارة التعليم في نظام التعليم المفتوح"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع٢٧، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، فلسطين.

السرور، ناديا (٢٠٠٢م): مقدمة في الابداع. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السكرانه، بلال خلف العبادي (٢٠٠٩م): التدريب الإداري. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

سلمان، معن لطيف (٢٠١٠م): فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدرء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، العدد (٤٥)، كلية التربية الاساسية، جامعة ديالى.

السلمي، فهد (٢٠١٢م): القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة.

السلمي، سعود سعيد. (٢٠٠٧م): الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

السليم، عبد الله يوسف (٢٠٠٢م)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الشمرواني، محمد مزهر (٢٠١٦م): دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الصاعدي، سلوى مسفر سفر (٢٠١٣م): درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرين في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣م)، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع: عمان.

الطعاني. حسن أحمد. (٢٠٠٢م) :التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق، الأردن.

الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧م):التدريب الإداري المعاصر. الأردن: دار المسيرة للتوزيع والنشر. طويقات، محمد مشهور (٢٠٠٧): تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية: الأردن.

عباس، سهيلة، على، على (٢٠٠٣م): إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان، دار وائل للنشر.

عبد الحليم، أحمد؛ عبابنه، رائد (٢٠٠٦م): أهمية التفويض في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية-دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري الاقتصادي، جامعة اليرموك: الأردن.

عبد العظيم حسين، سلامة ، عبد الوهاب شرقاوي كامل(٢٠٠٩م): استراتيجيات التدريب الفعال، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة.

عبد الغني، حسن، محمد(٢٠٠٤م): تصميم وإعداد المناهج التدريبية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

العزاوي، نجم عبدالله(٢٠٠٦م):التدريب الإداري. عمان، دار اليزوري للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي (١٩٩٥م)، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ١٧ (٦٢).

علي، حسين. (٢٠٠١م): الإبداع في حل المشكلات. دمشق: دار الرضا.

عليوة، السيد (٢٠٠١م): سلسلة تنمية المهارات، تحديد الاحتياجات التدريبية. ط١، إيتراك للطباعة والنشر.

العميان، سلمان(٢٠٠٢م): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي ، ممدوح فهد. (٢٠١٤): دور التدريب الإداري في إدارة الأزمات : دراسة مسحية على قادة الحرس الوطني في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

عوض، عاطف(٢٠١٣م): أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية.٢٩(٣).

الغامدي ، خالد عبدالله المربراني (٢٠١٤): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، فهد هزاع (٢٠١١م) : درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (٢٠٠٥م): إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القرشي، ليلي(٢٠٠٤م): القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة كتورا غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

قنديل، علاء(٢٠١٠م):القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . عمان، دار الفكر للنشر. القيسي، عبير جمال حافظ. (٢٠١٠). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير مشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ماهر، أحمد(٢٠٠٦م): إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية. محمد ، هيثم عبد المجيد وشلبي ، عماد أحمد أحمد شلبي وعبدالله ، مجدي عبد الرحمن والفلاح ، جوزاء وبكر، أماني محمد (٢٠١٤). دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل. وزارة التعليم العالي . عمادة الجودة والتطوير ، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

مرسى، محمد منير(٢٠٠٣م): الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب للنشر، القاهرة.

المطيري ، حمد سلطان عادي. (٢٠٠٣م). معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية: دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

المعلم، طه بن عبد القادر. (٢٠٠٢م): مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(٢٠٠٧م): إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة.

مفرح ، محمد بن يحيى (٢٠٠٤م). آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية: نماذج واقعية وأفكار عملية. سلسلة التجارب الإدارية ، جدة ، المملكة العربية السعودية.

نبيل، جمال إبراهيم محمد. (٢٠٠٧). دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

نصر، عزة جلال مصطفى(٢٠٠٨م): الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة(رؤية استراتيجية). المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

النمر، سعود (١٩٩٢م)، الإبداع الإداري: دراسة سيكولوجية، مجلة المدير العربي، القاهرة، (١١٧).

هيجان، عبدالرحمن(١٩٩٩م): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، العدد ١. ياركندى، هانم حامد (٢٠٠٣م): ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. مجلة رسالة العربي الخليج ، العدد ٨٩ .

المراجع الأجنبية:

- Bursiner, Irving (1993) : Creativity Training; Management Tool for High School Department Chairmen . The Journal of Experimental Education . Vol. 41. No 4,
- Den,B,Edwin(2002): Creativity &Innovation “Web Page ed, dean.
- Don Harvey, RobertBowin(1996): Human Resource management at Experiential approach, Prentice-Hall International-INC, America.
- Lorraine Parker(2005): "A new Training Tools ",Training and Development, Vol. 49, No: 11, New York.
- Francisco Javier Llorens Montes, Antonia Ruiz Moreno, Luis Miguel Molina Fernandez (2005) : Assessing The Organizational Climate And Contractual Relationship For Perceptions Of Support For Innovation, International Journal Of Manpower, Vol, 25, No 2. Robbins, Stephen