

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية

إعداد الطالب / عبد الله بن سعيد بن أحمد الغامدي

الرقم الجامعي / ٤٣٣٨٠٠١٢

إشراف سعادة الدكتور / عبد القادر بن صالح بكر

بحث مقدم إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى

متطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٦ - ١٤٢٧ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم  
( ملخص الدراسة )

اسم الباحث : عبد الله سعيد أحمد الغامدي  
الدرجة العلمية : ماجستير  
عنوان الدراسة : بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية .  
أهداف الدراسة : سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١ . تحديد عناصر خطة البرنامج التدريبي .

٢ . وضع الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج .

٣ . تحديد أدوات قياس البرنامج .

إجراءات الدراسة :

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحكيم خطة البرنامج وأدوات قياسه .
- اختار الباحث عينة قصدية من المتخصصين التي تحقق الغرض من تحكيم البرنامج .
- استخدم الباحث الإستبانة والمقابلة أدوات لدراسته عرض فيها عناصر خطة البرنامج وأدوات قياسه لتحكيمهما .
- بنى الباحث على خطة البرنامج المحكمة الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج .

أهم نتائج الدراسة :

١ . توصل الباحث في نهاية دراسته إلى أن أهداف البرنامج هي :

أ- تعريف المتدربين بموضوع الإبداع الإداري .

ب- تعريف المتدربين بموضوع المشكلات الإدارية .

ج- تنمية مهارة المتدربين في تحديد المشكلات الإدارية .

د- تنمية مهارة المتدربين في جمع وتحليل بيانات المشكلات الإدارية .

هـ- تنمية مهارة المتدربين في تحليل المشكلات الإدارية والتوصل لسبب المشكلة .

و- تنمية مهارة المتدربين في تطبيق الأساليب الإبداعية لتوليد حلول للمشكلات الإدارية .

ز- تنمية مهارة المتدربين في تقييم الحلول واتخاذ القرار .

ح- تنمية مهارة المتدربين في التخطيط لتنفيذ الحلول .

٢ . تم تحديد باقي عناصر خطة البرنامج التدريبي وهي محتوى البرنامج ، وأساليب التدريب ، والمواد والوسائل التدريبية ، ونوعية المتدربين والمدربين ، وإدارة البرنامج ، ومدة البرنامج ومكانه ، وحوافز البرنامج ، وأساليب تقويمه .

٣ . بنى الباحث على خطة البرنامج الحقيبة التدريبية والمكونة من ( ١٢ ) جلسة تدريبية كل جلسة ساعتين .

٤ . تم إعداد أدوات لتقويم البرنامج وهي :

أ- اختبار تحصيلي يقيس الأهداف المعرفية للبرنامج وتمنح به شهادة تثبت كفاءة المتدرب .

ب- استفتاء يقدم للمتدرب في نهاية البرنامج يقيس الحقيبة التدريبية والبيئة التدريبية والمدرّب وردود فعل وانطباعات المتدربين عن البرنامج .

أهم التوصيات :

١ . إقناع القائمين على تدريب القيادات التربوية بتبني هذا البرنامج باعتباره ضرورة للقيادات التربوية وأحد متطلبات المنظمات المعاصرة .

٢ . توفير كوادر المدربين المؤهلين علمياً ومهنياً لتدريب البرنامج بشرط أن يكون اختيارهم على أسس علمية .

٣ . توفير الحوافز المشجعة للقيادات التربوية للالتحاق بهذا البرنامج .

٤ . مراجعة البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات التربوية للتحقق من قيامها على أسس علمية .

## **(Study Abstract)**

**Researcher Name:** Abdullah Saeed Ahmed Al-Ghamdi

**Scientific degree :** Master

**Study title:**

**Making a training program to develop the educational leadership skills**

**Enabling people to deal with the creative ways in solving the Administrative Problems.**

**Objectives of the study:** the study aim at realizing the following objectives:

1. To specify the training program plan elements.
2. to put the training issues that can realized the program objectives.
3. to specify the program measurement tools.

**Procedures of study:**

- the researcher is depending on the analytical descriptive methodology to make decision about the program plan and measurement tools.
- The researcher has chosen a sample from specialists which can realize the objective of program arbitration.
- The researcher the questionnaire and interview as tools for his study , in which he present the program plan elements and his measurement tools to be arbitrated.
- According to the arbitrated plan reached ,the researcher has made a training group which realizes the objectives of program .

**The most important study results:**

- 1) To keep the trainees know the administrative creation topic.
  - 2) Keeping the trainees know about the administrative problems.
  - 3) Development of the trainees skills in specifying the administrative problems.
  - 4) Developing the trainee skills in collecting and analyzing the administrative problem.
  - 5) Developing the trainees skills in analyzing the administrative problems and getting the problem reason.
  - 6) To develop the trainees skills in order to apply creative ways and to find out solutions for administrative problems.
  - 7) Trainees skills development in evaluating solutions and decision making.
  - 8) Trainees skills development in planning to execute the solutions.
2. The rest of the training program plan elements has been specified as the program content, training ways , training materials and means , trainees and trainers types , program management , program period and place , program incentives and the ways of its evaluation.
3. according to the plan reached , a training group of (12) sessions has been composed, two hours for each session.
4. There are tools for program evaluation such as:
- a. Result test to measure the program knowledge objectives , and accordingly, a certificate will be given to prove the trainee qualification.
  - b. an appeal will be submitted to the trainee at the program end to measure the training group , training environment , trainer , and trainees reactions & impressions about the program.

**Important Recommendations:**

- 1) The official authorized persons who are responsible for this program educational leadership training as an essence for the educational leaderships and one of the present organization requirements.
- 2) Providing the trainees cadres who are qualified scientifically and vocationally to run the program training after choosing them on scientific bases.
- 3) Grating the educational leaderships encouraging incentives in order to join this program.
- 4) to review the training programs that presented to the educational leaderships to be sure that there are depending on scientific bases.

## ( الفهرس )

### الفصل الأول ( مشكلة الدراسة )

|   |                 |
|---|-----------------|
| ٢ | المقدمة         |
| ٣ | مشكلة الدراسة   |
| ٥ | أسئلة الدراسة   |
| ٦ | أهداف الدراسة   |
| ٦ | أهمية الدراسة   |
| ٧ | حدود الدراسة    |
| ٧ | مصطلحات الدراسة |

### الفصل الثاني - ( أدبيات الدراسة )

|     |  |
|-----|--|
| ١١  | أولاً - الإطار النظري :                            |
| ١٢  | المبحث الأول - التدريب الإداري                     |
| ٢٧  | المبحث الثاني - الإبداع الإداري                    |
| ٥٤  | المبحث الثالث - المشكلات الإدارية                  |
| ٦٧  | المبحث الرابع - التدريب على الإبداع في حل المشكلات |
| ٩٠  | المبحث الخامس - نموذج الحل الإبداعي للمشكلات       |
| ١٢٩ | ثانياً - الدراسات السابقة                          |

## الفصل الثالث – منهجية الدراسة

|     |                      |
|-----|----------------------|
| ١٤٣ | منهج الدراسة         |
| ١٤٣ | مجتمع الدراسة        |
| ١٤٥ | عينة الدراسة         |
| ١٤٦ | أدوات الدراسة        |
| ١٤٨ | الأساليب الإحصائية   |
| ١٤٩ | طريقة تحليل البيانات |

## الفصل الرابع ( تحليل نتائج الدراسة )

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ١٥١ | إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة  |
| ١٨٢ | إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة |
| ١٨٤ | إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة |

## الفصل الخامس ( نتائج وتوصيات الدراسة )

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| ٢١٦ | نتائج الدراسة                       |
| ٢٢٨ | التوصيات                            |
| ٢٢٩ | المقترحات                           |
| ٢٣٠ | المراجع                             |
| ٢٤٤ | الحقيبة التدريبية                   |
| ٢٦٣ | الجلسة الأولى ( الإبداع الإداري ١ ) |

|     |   |
|-----|---|
| ٢٧٧ | الجلسة الثانية ( الإبداع الإداري ٢ )  |
| ٢٩٠ | الجلسة الثالثة ( المشكلات الإدارية ١ )  |
| ٣٠٥ | الجلسة الرابعة ( المشكلات الإدارية ٢ )  |
| ٣١٨ | الجلسة الخامسة ( تحديد المشكلة )  |
| ٣٣١ | الجلسة السادسة ( جمع وتحليل البيانات )  |
| ٣٤٥ | الجلسة السابعة ( تحليل المشكلة )  |
| ٣٥٨ | الجلسة الثامنة ( الأساليب الإبداعية لإيجاد الحلول :<br>١. أسلوب العصف )       |
| ٣٧٣ | الجلسة التاسعة ( ٢. أسلوب التأليف بين الأشتات .<br>٣. أسلوب المدخل العشوائي ) |
| ٣٩٠ | الجلسة العاشرة ( ٤. أسلوب البدائل .<br>٥. أسلوب الأسئلة المحفزة للذهن )       |
| ٤٠٨ | الجلسة الحادية عشر ( تقييم الحلول )   |
| ٤٢٤ | الجلسة الثانية عشر ( تنفيذ الحلول )   |
| ٤٤٠ | الاختبار التحصيلي   |
| ٤٥٥ | استبانة تقييم البرنامج  |
| ٤٥٦ | قائمة مراجع الحقيبة التدريبية   |
| ٤٦٠ | الملاحق   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | موضوع الجدول   |
|--------|--|
| ٣٦     | جدول رقم (١) مقارنة بين التفكير النقدي والتفكير الإبداعي                               |
| ١٢٢    | جدول رقم (٢) مصفوفة تقييم الحلول   |
| ١٢٦    | جدول رقم (٣) نموذج لخطة العمل لبوكراس  |
| ١٤٥    | جدول رقم (٤) بيان بعينة الدراسة المحكمين لخطة البرنامج وأدوات قياسه                    |
| ١٥١    | جدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لأهداف البرنامج           |
| ١٥٢    | جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لمحتوى البرنامج           |
| ١٦١    | جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لأساليب التدريب           |
| ١٦٣    | جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة للمواد والوسائل التدريبية |
| ١٦٥    | جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة للمدرسين                  |
| ١٦٧    | جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لإدارة البرنامج          |
| ١٦٨    | جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لمكان البرنامج           |
| ١٧٠    | جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة للمتدربين                |
| ١٧١    | جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة للحوافز                  |
| ١٧٣    | جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لمدة البرنامج            |
| ١٧٨    | جدول رقم (١٥) التكرارات والنسب المئوية لأراء المحكمين بالنسبة لتقويم البرنامج          |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | موضوع الملحق                         |
|--------|--------------------------------------|
| ٢٤٤    | الحقبة التدريبية للبرنامج            |
| ٤٦٠    | الإستبانة في صورتها الأولى           |
| ٤٧٠    | الإستبانة في صورتها النهائية         |
| ٤٨٢    | خطاب معهد البحوث والدراسات الإسلامية |
| ٤٨٤    | برامج تدريب القيادات الوسطى          |



## فهرس الأشكال

| الصفحة | الشكل  |
|--------|--|
| ٨٩     | شكل رقم (١) نموذج كابانوف وبولتجر لتقييم أثر التدريب على الإبداع |
| ١٠٠    | شكل رقم (٢) رسم باريتو البياني لتحليل بيانات المشكلة             |

## مقدمة :

الإبداع صفة من صفات الله عز وجل، يقول الله تعالى واصفاً نفسه " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " ( البقرة: ١١٧ ) ، والإبداع ظاهرة قديمة منذ بدء الخليقة ، ولكنها ظلت لغزاً محيراً فلم تنجح المحاولات المتكررة في تفسير الظاهرة الإبداعية وفهمها بطريقة معقولة إلا في خلال العقود الخمسة الماضية ، فقد حدث فيها تطور مذهل نتيجة الاهتمام المتزايد لعلماء النفس والباحثين بدراساتها وإخضاعها للتجربة حتى تمكن عدد من رواد علم نفس الإبداع من تطوير أدوات لقياس الإبداع وتصميم برامج لتدريبه وتحفيزه.

ولقد حظي الإبداع باهتمام عدد من الدول المتقدمة وأقامت له إدارات ومراكز خاصة لرعايته ، وحرصت على الاهتمام به لما بينت نتائج الدراسات أنه من أعلى أنواع الاستثمار في الموارد البشرية ، ولذلك كان لهذه الدول سبق التفوق والريادة في معظم المجالات والميادين .

ولما يشهده العالم من ظروف متغيرة وسريعة تتمثل بظاهرة العولمة وما يتبعها من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية فإن حاجة المنظمات للتعامل مع هذه المتغيرات أصبح ضرورة ، ولا يمكن أن تقوم المنظمات بدورها للتكيف مع هذه المتغيرات ، إلا بإيجاد الوسائل الممكنة التي تمكنها من التكيف مع هذا التغيير ، ويعد الإبداع أحد أهم الوسائل المطلوبة .

وإذا كان الإبداع مطلباً استراتيجياً فإن من أهم واجبات القائد التربوي الفعال هو أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أداءه المهني وكيف يكون قادراً على التكيف مع هذه المتغيرات ، والذي ينعكس بدوره على تطوير أداء العاملين وذلك بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على تطوير أدائهم .

ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاءاتهم الإنتاجية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة في جميع جوانبها المختلفة ، ويتفق المتخصصون في التدريب الإداري على أن التدريب عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية حتى تحقق الهدف منها .

ويعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً في كونه وسيلة مهمة في محاولة اللحاق بركب التقدم والريادة.

والتدريب على الإبداع هو أحد أنواع تنمية الكفاية الإنتاجية الذي يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية ، كما يضمن لها البقاء والقدرة على المنافسة في ظل ظروف أصبح فيه البقاء للأقوى فقط .