

مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية

بحث من متطلبات تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الدكتوراه

إعداد

على عبدالرحمن محمد مرعى
معلم أول لغة انجليزية

إشراف

أ.د. / فاطمة حلمي حسن فريز	أ.د. / الشناوى عبد المنعم الشناوى
أستاذ علم النفس التربوى المتفرغ كلية	أستاذ علم النفس التربوى بالقسم
التربية - جامعة الزقازيق	ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

د/ فاتن فاروق عبدالفتاح موسى
استاذ علم النفس التربوى المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

٢٠١٤هـ / ٢٠١٤م

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة، كذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية. وتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية - تبعاً لمتغيري (النوع - الوظيفة). ولهذه الأغراض تم تطبيق مقياسي الإبداع الإداري (عبدالرحمن محمد جبر) و القيادة (فاروق عبدالفتاح موسى) بعد التحقق من ثباتهما وصدقهما. وتكونت عينة البحث من (١٦٠) فرداً عبارة عن (١٤٠) معلماً ومعلمة و (٢٠) مدير ومديرة مدرسة. وأظهرت نتائج البحث ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم. كما أظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث). كذلك عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/ معلم)، باستثناء بُعد واحد في الإبداع الإداري (الانفتاح على التغيير)، وبُعد واحد في القيادة الإشرافية (البنية). كما أظهرت معاملات ارتباط بيرسون وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وفي ضوء نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها تم اقتراح مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة تدريب المعلمين ومديري المدارس على مهارات القيادة كذلك توفير الظروف البيئية الملائمة لممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية حتى ينعكس أثره الإيجابي على العملية التعليمية بشكل عام.

* بحث من متطلبات تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الدكتوراه للباحث.

Abstract

This research aims to identify the availability of Administrative Innovation and Leadership, as well as understanding the process of innovation in school management and its relation with leadership of primary school directors. And to identify the differences in the level of Administrative Innovation and administrative leadership of primary school directors Husseinia educational Directorate-Sharkia Governorate- depending on variables (Gender - Occupation).

For these purposes the researcher applied the Administrative Innovation Scale (Abdul Rahman Mohammed Gabr) and leadership Scale (Farouk Abdel-Fattah Musa) after verification of their stability and Validity .

The sample consisted of (160) individuals as (140) teachers and (20) Directors of Primary Schools. The results of the search show high level of Administrative Innovation for Primary school directors from the point of view of both teachers and directors themselves. The results of (T) test show no differences in the levels of Administrative innovation for primary school directors at Husseinia Educational Directorate, Sharkia Governorate, due to Gender variable (male / female) . As well as the lack of differences in the levels of Administrative Innovation and Administrative leadership for directors of primary schools at Husseinia educational Directorate – Sharkia Governorate- due to the variable function (Director / Teacher) , with the exception of one dimension in creativity administrative (openness to change) , and after the one in command supervisory (Structure) . It also showed correlation coefficients (Pearson correlation) between the level of Innovation and Administrative leadership for primary school directors in the management of Husseinia educational Eastern province , from the point of view of both directors and teachers According to the results of research, interpretation and discussion a series of recommendations has been proposed, including the need to train teachers and directors on the Skills of leadership as well as providing appropriate environmental conditions for he training on Administrative Innovation in educational institutions so that it can reflected a positive impact on the educational process in general.

مقدمة:

في ظل التطورات العالمية التي امتدت إلى جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي، كان لابد أن يمتد هذا التطور إلى المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في إعداد النشء إعداداً يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له، كما أن هذا الإعداد يتطلب اهتماماً خاصاً بالمبدعين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة.

مع اليقين بأن العقل الإنساني واحد، وأن العقل المصرى الذى قدم إبداعاته الخلاقة عبر عصر ازدهاره الحضارى، قادر على أن يعيش عصره، وأن يختزل مسافاته الزمنية وأن يشارك بفاعلية وإيجابية في هذا العصر. ومن هنا يصبح تنمية الإبداع، والكشف عن كوامن القدرة والموهبة ضرورات حياة وضرورات وجود (محمد إبراهيم عيد، ٢٠٠٢ : ٢٥٨).

في ظل التطورات العالمية التي امتدت إلى جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي، كان لابد أن يمتد هذا التطور إلى المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في إعداد النشء إعداداً يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له، كما أن هذا الإعداد يتطلب اهتماماً خاصاً بالمبدعين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة.

كما تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات؛ مما أجبر تلك المؤسسات على تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون تلك المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية (فواز محمد الفواز، منير محمود عبدالرحيم، ٢٠١٠ : ١٠٢).

كما أن التقدم العلمى لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان، وهذا التطوير من مهمات العلوم الإنسانية عامة، وعلم النفس خاصة (مجدى عبدالكريم حبيب، ٢٠٠٩ : ١١٧).

هذا فرض على المدرسة مسئولية إيجاد طرق إبداعية حديثة ونبذ الطرق والاجراءات التقليدية عن طريق الاعتماد علي أفراد مبدعين وتوفير الوسائل والأدوات التي تساعد على ابتكار حلول ابداعية جديدة للمشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية كمؤسسات تربوية.

فالقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي حب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدى، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع المعلم إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح للمعلم بالتفاعل في البيئة المحيطة به، وتنمية إبداعاته داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم (فؤاد على العاجز، فايز كمال شلдан، ٢٠١٠: ٢).

كما يعتبر مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها . كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم . وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية (هانم حامد ياركندي، ٢٠٠٣: ١).

لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح مدير المدرسة. وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة ، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية ، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين : مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (جمال أبو الوفا، ٢٠٠٦: ١٥٧).

ومن هنا يتضح للباحث وجود رابطة نظرية منطقية تبرر تجميع متغيرات البحث الحالي. كما يتضح قلة البحوث العربية - في حدود علم الباحث - التي تناولت متغيرات البحث، وعدم وجود بحوث عربية تناولت متغيرات البحث مجتمعه، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث ليكون بداية لسلسلة من البحوث في هذا المجال الذي يعد من أهم المجالات المرتبطة بإبداع مديري المدارس وانعكاس ذلك على ابداع التلاميذ.

مشكلة البحث:

يعد الإبداع الإداري والقيادة من الموضوعات المهمة في عملية التربية ولذلك كان لزاماً على الباحث الاهتمام معرفة واقع تلك المهارات لدى مديري المدارس الابتدائية.

تحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

و يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية؟

٢- هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكر/ أنثى)؟

٣- هل توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/ معلم)؟

٤- ما مستوى القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية؟

٥- هل توجد فروق في مستوى القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكر/ أنثى)؟

٦- هل يوجد ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية؟

أهداف البحث:

- ١- معرفة مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية.
- ٢- فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية.
- ٣- تحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية تبعاً لمتغيري (النوع - الوظيفة).

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

١. قد تسهم نتائج البحث الحالي في إلقاء المزيد من الضوء على مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وإبراز أهميته في تطوير العملية التعليمية.
٢. توجيه أنظار الباحثين والقائمين على العملية التعليمية إلى الاهتمام بالإبداع الإداري والقيادة وممارسته لتحسين العملية التعليمية.
٣. يتماشى البحث الحالي مع الاتجاهات التربوية الحديثة من حيث اهتمامها بالإبداع الإداري والقيادة حيث يعمل على تنمية وعي مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بضرورة الاستفادة من تطبيقات النظريات الحديثة .

مصطلحات البحث :

١ - الإبداع الإداري: Administrative Innovation

هو "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي." (بلال خلف السكارنة، ٢٠١١: ١٨).

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه : الدرجة التي يحصل عليها مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مقياس الإبداع الإداري (إعداد: عبدالرحمن محمد جبر). من خلال تقييمهم لأنفسهم وكذلك تقييم المعلمين لهم.

٢ - القيادة Leadership

هي قدرة المدير على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٧: ٣٢).

التعريف الاجرائي للقيادة بأنها : الدرجة التي يحصل عليها مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مقياس القيادة (اعداد: فاروق عبدالفتاح موسى، ٢٠١٠) من خلال تقييمهم لأنفسهم وكذلك تقييم المعلمين لهم.

٣ - مديري المدارس الابتدائية Primary School Directors

هم "الأشخاص الذين يقومون بإدارة المدارس الابتدائية ويحملون المسمى الوظيفي مدير أو من ينيبهم. (تعريف الباحث).

٤ - معلمى المدارس الابتدائية Primary School Teachers

هم "الأشخاص الذين يقومون بالتدريس بالمدارس الابتدائية ويحملون المسمى الوظيفي معلم أو من ينيبهم. (تعريف الباحث).

الإطار النظري:

أولاً: الإبداع الإداري

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التفاهم.

ولم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة المدرسية مكاناً لإخماد الطاقات الإبداعية، والمحافظة على أوضاع قديمة جامدة لا تخرج مبدعين متمكنين من قيادة وصناعة الحياة (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٥).

ولعل هذا يفسر مدى الاهتمام بالإبداع إلى حد أن بعض العلماء المعاصرين (Runco & Prizker) قد أصدر موسوعة خاصة تعرف بـ " موسوعة الإبداع " (Encyclopedia of Creativity) صدرت في جزئين عن دار نشر (Academic Press) في عام ١٩٩٩، وتقع في ١٦٦٣ صفحة. ويؤكد هذا المحرران (رونكو و بريتزكر) أنهما يقدمان هذه الموسوعة لمزيد من الدعم والإلهام لدراسة الإبداع باعتباره " ميدانا في حد ذاته " سواء على مستوى الوعي العام أو المستوى الأكاديمي. وتغطي الموسوعة هذا الميدان من حيث النظريات المختلفة ومفاهيمها، والبرامج والمقررات والاستراتيجيات والفنيات والاختبارات والمقاييس (محمد إبراهيم عيد، ٢٠٠٢ : ٢٥٨).

مفهوم الإبداع:

يستخدم (دي - بونو، ١٩٩٧) كلمة الإبداع Creativity المألوفة لتعني كل من : عملية التفكير ونتيجة هذا التفكير ، بل وتعني أيضاً الموقف الذهني للمفكر المبدع . ويتحرك التفكير الجانبي جانبياً باحثاً عن بدائل متنوعة لا يمكن التفكير فيها بالأسلوب المنطقي (الرأسي) والذي يتحرك دائماً في مسارات سابقة . ويذكر (دي بونو ، ١٩٩٧) ان الهدف السياسي لعملية الإبداع يتمثل فيما يلي:

- الهروب من الأفكار القديمة (تغيير الأفكار) .

- توليد الأفكار الجديدة (مجدى عبدالكريم حبيب، ٢٠٠٩ : ١٤).

ويري بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير) . ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة . عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال .

وللإبداع تعريفات متعددة تختلف باختلاف زوايا الرؤي ، يمكن تصنيفها في ثلاث تصنيفات هي :

١- الإبداع كعملية : Process

وتهدف إلى إيجاد حل فريد للمشكلة عبر سلسلة من العمليات المعرفية . ويعرف الإبداع هنا بأنه عملية عقلية لها خصائصها ، وتتضمن مراحل مختلفة ومتتابعة أي منفصلة بل أحياناً متداخلة يصل من خلالها الفرد المبتكر إلى خلق الجديد سواء كان هذا الجديد أفكاراً جديدة تماماً أو تكوين آلة جديدة من أجزائها الأولية أو ابتكاراً في تطوير جهاز أو آلة أو استخدام بعض الخامات والمعدات والأجهزة في استخدامات أخرى عبر الاستخدامات التي صممت من أجلها .

٢- الإبداع كإنتاج: Product

ويعرف الإبداع هنا بأنه إنتاج جديد ملموس . أذن فهو إنتاج جديد سواء في عناصره أو في صياغته ، على أن يكون هذا الإنتاج ملموساً ومتفرداً أو نادراً ، ويتوافر فيه معايير أساسية هي :

Novelty الجدة

Usefulness المنفعة

Feasibility القابلية للتطبيق أو التنفيذ العملي

- القبول الاجتماعي من جانب أفراد المجتمع

- إستمرارية الأثر .

٣- الإبداع كقدرة عقلية:

الإبداع هنا هو مجموعة من القدرات أو العوامل العقلية أهمها تسعة عوامل / قدرات هي :
الحساسية للمشكلات ، ذاكرة الأفكار ، الطلاقة (اللفظية التعبيرية - الارتباطية - الفكرية) ، المرونة (التلقائية - التكيفية) ، الأصالة / الجدة ، التفاصيل ، إعادة التجديد / التعريف ، التقييم ، التطوير / التحسين (مجدى عبدالكريم حبيب، ٢٠٠٩: ١١٧-١١٨).

ويذكر "جيلفورد" Guliford أن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها: الطلاقة والمرونة والأصالة. ويلاحظ على هذا النوع من التعريفات تضمنه بعض السمات التي تميز مرتفعي الابتكارية سواء كانت السمات عقلية أو وجدانية (Guliford, 1992: 74).

كما يرى "جيسنويكي وأحمد" (Gestwicki, P. & Ahmed, K., 2010) أن البحوث التي درست الإبداع قد اهتمت باكتشاف العديد من الأفكار التي تشمل إبداع الفرد ، وتأثيره، والنواتج للتفكير، والإبداع التعاوني، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد للإبداع أو مقاييس محددة لقياسه.
في ضوء ما تقدم، يمكن للباحث تعريف الإبداع، على أنه إنتاج شئ جديد، أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في المجالات المتنوعة ، ويتضمن الإبداع العمليات العقلية التي تؤدي إلى أفكار وأشكال جديدة في حل المشكلات.

مهارات الإبداع الإداري

يرى (بلال خلف السكارنه، ٢٠١١: ٢٤-٢٥) أن مهارات الإبداع الإداري هي:

١- طلاقة التفكير : ويقصد بها القدرة علي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلي مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

٢- المرونة في التفكير : ويقصد بها القدرة علي تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلي الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلي

الفئات المختلفة للأفكار دون الأقتصار على فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين المئات دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي .

٣- الأصالة بالتفكير : يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوي الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوقة بالنسبة لموضوع ما :
- تعني جودة الأفكار .

- تعني الحداثة وعدم الشبوع فيما ينطلق بموضوع معين .

٤- الإبداع الخلاق: ويقصد بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.

٥- الدافعية الداخلية للإبداع: أن توفر الواقعية الداخلية للمدير وحماسه للإبداع .

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل إنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالجميع عليهم أعمال عقولهم، وهذا يتفق مع بحث عمر النابه (١٩٩١) الذي أوصى بعدة توصيات والتي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي. للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

كما هدف بحث " ليستر " (Leaster, 1993) إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة - نائب مدير) وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كما أوصى البحث بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

١. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

٢. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

• طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملئمة لها.

٣. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تفتضيها عملية المواجهة.

٤. الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

٥. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة (طلال نصير، نجم العزاوي، ٢٠١١: ٤٥ - ٤٦).

مبادئ الإبداع الإداري:

يرى "كيم وشونج" أن الإبداع Creativity قد لعب دوراً بارزاً في تاريخ الجنس البشري حيث أنه يبدأ بإصرار المبدع على تحطيم الحقيقة المعاصرة بتقديم شئ جديد، وأن معظم الإبداعات تقوم على أفكار بسيطة، كما أن المبدعين هم الذين يصنعون التاريخ ويحافظون على العلم في حركة دائمة لأن القدرة على الإبداع هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها ولدينا درجات متفاوتة منها، وهي من أهم إحدى القدرات التي يجب أن تحظى بالعناية والرعاية والاهتمام، لأن المبدعين هم الذين غيروا وجه العالم ولا يوجد مجتمع إنساني حقق تقدماً وازدهاراً في ميادين أنشطته المختلفة وتعامل بكفاءة وإقتدار مع مشكلاته وموارده إلا بفضل مبدعيه (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٦).

قام "دركر" (Drucker) بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو بحوث يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The

(Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, P., 1985:133-137).

١. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

٣. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

نظريات الإبداع

هناك نظريات عديدة اتبعتها بعض المفكرين للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه النظريات: التحليلية، الارتباطية، الجشطالتيّة، الإنسانية، العملية. وفيما يلي عرض لتلك النظريات:

أ. نظرية التحليل النفسي :

يرى "فرويد" Freud أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي في بداية حياة الفرد (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة اللبديدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها . وفي الإبداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية ، ويكون الإبداع استمراراً للعب الإيهامي الذي بدأه المبدع عندما كان طفلاً صغيراً (سناء محمد نصر، ٢٠٠١: ٢٦).

وربط فرويد الإبداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور . فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته ، فإن تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى ، أو يتم تعويضها . فالإبداع طبقاً له يمثل شكل صحي من أشكال التعويض Sublimation ، وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يتم إشباعها في أهداف إنتاجية . (In. Starko, 1995: 30)

مما سبق نجد أن مفهوم الإبداع في ضوء نظرية التحليل النفسي يؤكد الدور الذي تقوم به محتويات ودوافع تقع خارج مجال وعي الفرد ودرايته في العملية الإبداعية ، وهذا يعد تفسيراً مبالغ فيه ويفتقر للمنطقية.

ب. النظرية الارتباطية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة ، من أجل مقابلة متطلبات معينة ، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة ، وتُعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها " تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات ، أو لتحقيق بعض الفائدة . وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة أزداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي " (حسن أحمد عيسى، ١٩٩٤ : ١٦٦).

بينما يرى "سكينر" Skinner أن أفعال الأفراد يقررها تاريخ التعزيزات ، فإن تلى الأفعال نتائج مبهجة فإنها تتكرر ، أما إذا كانت غير سارة فإن الشخص لن يحاول مثل هذه الأفعال مرة أخرى . وقد وضع افتراضاً لو أن شخص آخر مر بخبرات حياة شكسبير Shakespeare لن يكون له أي خيار إلا أن ينتج نفس مسرحياته (In. Starko,A.,1995:35) .

وتلخيصاً لما سبق يتضح أن النظرية الارتباطية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة، وعلى أهمية التعزيز في حدوث وتقوية الارتباطات ، وبالتالي وفقاً لهذه النظرية فإنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيزات . فأصحاب هذه النظرية يروا أن الطفل قد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك .

ج. النظرية الجشطالتيّة :

تُفسر وجهة نظر الجشطلت في قضية الإبداع من خلال المجال الإدراكي للشخص المبدع ، وتصف حدوث عملية التفكير الإبداعي على النحو التالي :

في البداية يبرز جزء هام من المجال ، بحيث يصبح هو المركز ، ودون أن يبدو منفصلاً عن باقي المجال ، فعندما يكون جزء من المجال البصري مختلفاً في اللون أو الظل فإنه يبدو في هذه الحالة كشكل ، بينما يبدو ما سواه أرضية ، ويتبع ذلك رؤية المجال وإدراكه بشكل بنائي أعمق ، مما يؤدي إلى إدخال تعديلات وإحداث تغييرات في المعنى الوظيفي . إن الإبداع حسب وجهة نظر الجشطلت تتمثل في القدرة على النظر إلى مكونات المجال ، وإدراك العلاقات التي لا يمكن تبنيها بالنظرة العابرة ، ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة كحل للمشكلة (رمضان محمد القذافي ، ٢٠٠٠ : ٨٧).

د. النظرية الإنسانية

يرى "ماسلو" أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال (In.Starko,) 1995: 36

ومما سبق يتضح أن النظريات المفسرة للإبداع قد تناولت جانب أو أكثر من جوانب الإبداع ، وأهملت الجوانب الأخرى ، وذلك وفق الخطوط الأساسية لاتجاهات أصحابها ، ولكن يمكن للبحث الحالي الاستفادة من هذه النظريات للوصول إلى نظرة شاملة مفسرة للإبداع .

خصائص الإبداع الإداري:

يرى (McDaniel, Bruce, 2000: 21) إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

١. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفرقة بحاجاتها عن طريق الإبداع .

٢. الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كلياً ، جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها .

٣. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .

٤. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون ، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولي بما أدخل على المنتج من تعديلات ، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد .

٥. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص . وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ، ولهذا تري الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة (في: بلال خلف السكارنة، ٢٠١١: ٢٠ - ٢١).

أنواع الإبداع الإداري:

يرى (خالد ذيب، ٢٠١٠: ٣٧) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, & Kinicki, 1992: 580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- واعتماداً على خاصية التداوب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1999:165):
- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

٢. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

٣. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

وهذا يتفق مع بحث عبد المعطي عساف (١٩٩٥) الذي هدف إلى التعرف على "خصائص الإبداع، ومراحل عملية الإبداع، ووسائل تحقيقه، ومعيقاته في المنظمات." وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وهدف بحث "محمد فتحي اللخاوي" (٢٠٠٨) إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة البحث في متوسط استجابة أفراد عينة البحث حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس - تنفيذ الدرس - المنهج) تعزى لجنس أفراد عينة البحث حول مجال إدارة الصف، والتفويض تعزى لجنس المعلم.

كذلك هدف بحث (Jezycki, 1997) إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مدير المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي وتم تطبيق البحث على عينة من

مديري المدارس الابتدائية والثانوية بسان فرانسيسكو. وكانت أهم نتائج هذا البحث: بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ٤,٩ مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٦,٩. وقد أوضح أفراد مجتمع البحث في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي يتعرض مديرو المدارس لضغوط لتحقيق النتائج المرجو بالرغم أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة. وهناك مجموعة من المشاكل الجديدة أخذت طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة وتكون مشتملة على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري وتشجعه (Wynett, 2002:39):

١. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
٢. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
٣. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
٤. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (Schermehorn, et al., 2000:67).
٥. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.
٦. أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermehorn, et al., 2000:67).

نماذج الإبداع الإداري:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع ، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض .

ويقترح نموذج (Kreitner & Kinicki,1992:578) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية :

- ١- الإعداد preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها.
 - ٢- التركيز (Concentration) : في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
 - ٣- الاحتضان (Incubation) : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات .
 - ٤- الشروق / الالهام (Illumination): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء .
 - ٥- الإثبات / التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.
- ان الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية أخرى ، يشير بعض الكتاب (Kreitner & Kinicki,1992:580) الى أهمية البيئة في عملية الإبداع ، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي :
- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
 - البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنية) .
 - البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

خطوات الإبداع الإداري

يرى (بلال خلف السكارنه، ٢٠١١ : ٢٢-٢٣) يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي :-

- ١- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجحة بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار .

٢- مرحلة تكوين الفكرة : هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها .

كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار ، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

٣- مرحلة معالجة المشكلة : ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع .

٤- مرحلة الحل : إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع أو المستهدف فأنها تلجأ إلي اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

٥- مرحلة التطوير : تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

معوقات الإبداع في المنظمات

يرى (محمود الفياض، ١٩٩٥: ٦٧) أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :

١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .
٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
٥. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وقد أضافت (رندة الزهري، ٢٠٠٢: ٢٤٩) بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

١- الخوف من الفشل

٢- تجنب المخاطر

٣- الاعتقاد على الأمور

٤- عدم توافر الحرية

٥- مقاومة التغيير

٦- جمود القوانين

٧- انخفاض الدعم الجماعي

٨- فقدان التحفيز .

٩- التوبيخ العلني .

١٠- العقاب في حال الفشل.

ثانياً القيادة:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرعوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين.

تعريف القيادة :

يرى (محمد عبدالهادي ، ٢٠١١ : ٦٧) أن "القدرة في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد . ويعتبر القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

يرى (كامل المغربي، ١٩٩٥ : ١٦٣-١٦٤) أن القيادة "هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويعرف (شفيق رضوان، ١٩٩٤ : ٨١) القيادة " بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

الفرق بين المدير والقائد

يرى (إبراهيم الفقى، ٢٠١٠ : ١٨-١٩) أن هناك فرق بين المدير والقائد كالتالى:

المدير:

رجل يؤمن بدستور الشركة أو (لائحتها) ، يبدأ عمله من وضع الخطة ، وينتهي عند التنفيذ ، مروراً بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف .
لا مانع عنده في إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل ، واعتماد القرارات ، ومؤشرة هي النتائج الموجهة.

القائد:

رجل مبدع ، تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمة وحالتها بعد مقدمة ، ماهر في وضع الخطة والرؤية ، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية ، متميز في إذكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه ، يتواصل مع الآخر بشكل مبهر ، مرن تجاه المشكلات ، يستطيع التغلب بسهولة ويسر ملحوظين ، يري أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء ، يهتم بالجانب الإنساني ، لذا يحبه الجميع ، ويحبون العمل معه ، مهما كان مرهقاً أو كبيراً .
حسبما أوردت مجلة (فورتشن) ، فإن هناك اختلافاً جوهرياً بين المدير التقليدي ' والقائد المبدع .

جدول (١)

الفرق بين المدير والقائد (إبراهيم الفقى، ٢٠١٠ : ١٩)

المدير	القائد
يدير العمل المكلف به .	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به .
يعمل علي استمرار عجلة العمل .	ينمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل .
يدير فريقة معتمداً علي قوته وسيطرته الوظيفية	يعتمد في أرائته لفريقه علي ثقته بنفسه وبقدراته
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة	يفعل الأشياء الصحيحة

سمات القائد الفعال :

يرى (إبراهيم الفقى، ٢٠١٠ : ١٩-٢٠) هذه مسألة جدلية اختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم ، وحتى الآن ، هناك من قال : إن هناك صفات محددة يجب أن تتوافر في القائد ، وهناك من قال : بأن أفراد خواص للقائد أمر غير صحيح ، وأن القادة يختلفون في سماتهم وصفاتهم ، ودلوا على أن هناك من تجده هادئاً رصيناً ، وهناك الثوري الشديد ، وهناك الفصيح البليغ ، وهناك الفصيح البليغ ، وهناك الصامت الذي يتخذ القرارات الحاسمة في هدوء ، كما أن هناك القائد المبتسم الذي يتمتع بكاريزما اجتماعية ساحرة ، وهناك المتجهم الصارم . وفي الحقيقة ، إن الأمر جدلي ، ولكل مختص رأي ، بيد أن هناك شبه اتفاق بين جميع المؤسسات أن هناك صفات هامة وضرورية

يجب أن تتوافر لمن يشغل في المناصب القيادية ، بالرغم من أن الإيمان بأن الصفات الخاصة التي لا يمكن حصرها مهمة جداً ، إلا أن هناك خطوط عريضة للشخصية القيادية.

جدول (٢)

سمات القائد الفعال (إبراهيم الفقى، ٢٠١٠ : ٢١)

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي ٨٠ % من وقته في التخطيط بينما ٢٠ % في التنفيذ ، ولا يترك شيء للصدف .
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط ، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأوليائه ، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه .
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار ، القائد يصنع الحدث ، ولا ينتظر ما يحدث .
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر ، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر ، كما إنه مستمعاً جيداً ، محاوراً رائعاً .
التفويض	يعرف كيف يفوض ، ومتي يفوض ، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.

نظريات القيادة:

تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون (٢) ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثة، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة (Bush, 1986: 54)

ويذكر (محمد حسين، ٢٠١١: ٦٩-٧١) أن هناك عدد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة يمكن عرضها كالتالي:

١ - نظرية القيادة الوظيفية :

* دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .

* تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية . " التوجيه ، اتخاذ القرارات ، التخطيط ، التنسيق " .

٢ - النظرية الموقفية :

* تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . مثل موقف عمر حين علم بموت النبي (ص) .

* تحكم هذه النظرية عناصر هي :

١ - سمات القائد . ٢ - سمات الإتياع . ٣ - سمات الموقف وطبيعة الحالة .

٣ - النظرية السماتية / الخصائصية :

* تركيز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لأخر
* هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

= السمات الجسمية " كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت .

= السمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل الخ .

= السمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال الخ .

= السمات الإنفعالية " كالنضج الإنفعالي ، وظبط النفس الخ .

= السمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام الخ .

٤ - النظرية التفاعلية / التكاملية :

* تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية :

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

* تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد علي التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة
وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

٥ - النظرية التبادلية :

* تقوم علي أساس عملية تبادل بين القائد والأتياع ؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

٦ - النظرية التحويلية :

* القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة .

* وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم .

* أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة .

٧ - نظرية القيادة مركزية المبادئ :

* يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعديل ورفع .

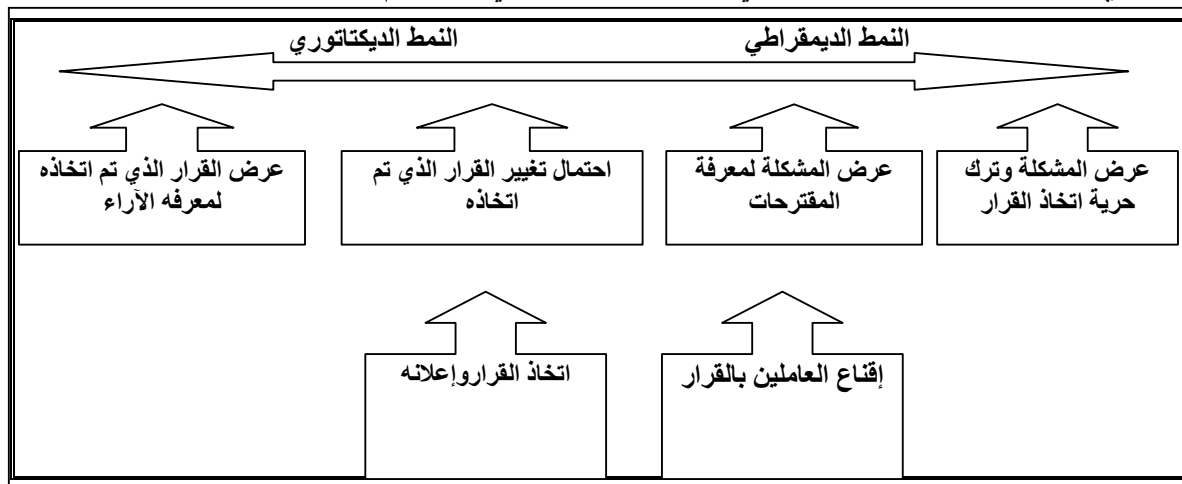
* بعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل .

* يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد .

أنماط القيادة :

يرى (حسان محمد حسان، محمد حسنين العجمي ٢٠١٣: ٢١٤) أن الأفراد يختلفون في ممارستهم الإدارية وتسيير شئون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها وقد يرجع الاختلاف إلي اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم

الاجتماعية فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤسية بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها ، وأنواعها ، حتى ترتبط القيادة بالسلوك فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في إدارة المدرسة ، فمن الخطأ أن فكر القيادة يقتصر على نمط واحد فقط فهي ليست مختصرة في نوع واحد ولكن هناك أنماط متعددة ، قد تتعدد أنماط القيادة وتختلف في الطابع المميز لها فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره فيمكن أن نعرف عناصر كثيرة ويمكن تطبيقها في العمل هذا بالنسبة للعناصر أما بالنسبة لأنواع القيادة فلها خصائص وصفات لا يمكن تعلمها ولكن يمكن تغييرها بعض الشيء . فنموذج تنبؤ وشهيتي - يمثل خطأ متصلاً ولكن يعتبر نموذجاً قاصراً لحددها وذلك في أنه يركز على درجة الحرية التي تربط العاملين بالسلوك الديمقراطي والديكتاتوري للقائد أو المدير أي تضع في إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم .



شكل (١)

(نموذج تنبؤ وشهيتي - لأنماط القيادة حسان محمد حسان،

محمد حسنين العجمي، ٢٠١٣: ٢١٥).

عند الانتقال من الطرف الذي يمثل السلوك الديكتاتوري في القيادة إلى الطرف الذي يمثل السلوك الديمقراطي ستجد أن مستوى الحرية التي يتمتع بها العاملون يتزايد حتى الوصول إلى الدرجة التي يتمتعون بها لحرية اتخاذ القرار . في الواقع يمكن أن يظهر المديرون نطاقاً واسعاً في الأنماط المختلفة للقيادة بناء على المهمة أو القرار الذي سيتم اتخاذه لكن غالباً سيقوم الشخص الذي يتولى مهمة القيادة باتباع نمط واحد أو نمطين من أنماط القيادة .

ويذكر (محمد حسين، ٢٠١١: ٧١-٧٢) أن هناك عدد من أنماط القيادة يمكن عرضها كالتالي:

١ - باعتبار مصدرها : قيادة رسمية ، قيادة غير رسمية .

٢ - باعتبار السلوك القيادي :

= حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : ٥ أنماط .

= مرتكزات السلوك : ١ - الاهتمام بالعمل . ٢ - الاهتمام بالعاملين .

أ - القائد السلبي (المنسحب) :

* لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .

* ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء .

* لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .

* تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

ب - القائد الرسمي (العلمي) :

* شديد الاهتمام بالعمل والنتائج .

* ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ، يستخدم معهم السلطة والرقابة .

ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف) :

* اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية .

* يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين .

* اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف .

د - القائد المتأرجح :

* يتقلب في الأساليب ؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج .

* يمارس أسلوب منتصف الطريق .

* يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف .

هـ - القائد الجماعي (المتكامل) :

* يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي ، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج .

* روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها .

* يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية .

ادوار القائد التربوي

تتمثل أدوار القائد التربوي في الأدوار التالية :

أ) تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين :

وذلك عن خلال قيام مدير المدرسة بدراسة سجلات المعلمين والتقارير الإشرافية عنهم زيارتهم في الفصول وملاحظاتهم خارجها ، تزويدهم بالمعلومات لزيادة ثقافتهم المهنية ومنهم على المطالعة المهنية تحديد احتياجاتهم السلوكية والمعرفية والتخطيط من اجل تلبية هذه الاحتياجات.

ب) تحسين تنفيذ المناهج الدراسية :

وذلك عن طريق قيامه بالاجتماع مع المعلمين لدراسة المواد الدراسية التي تحتاج إلي تطوير البحث عن الطرق الملائمة لزيادة فاعلية الكتب المدرسية ، مساعدة المعلمين على اختبار الوسائل التعليمية المناسبة ، التأكد من فاعلية الأنشطة الصفية واللاصفية في تحقيق الأهداف التربوية ، البحث عن الطرق المناسب لتوظيف الإذاعة المدرسية والمكتبة والمختبر المدرسي ، وتطوير الوسائل التعليمية وأدوات التقويم التربوي و زيادة فاعلية الرحلات المدرسية .

ج) رعاية الطلاب :

وذلك بقيام مدير المدرسة بإجراء دراسات للتعرف على اتجاهات إقبال الطلاب على المدرسة و إجراء تخطيط توجيهية و لتوعيتهم بالنظام المدرسي ، توفير الظروف المناسبة لممارسة الطلاب للأنشطة المدرسية وتمكينهم من بلوغ الأهداف التربوية و توفير نظام لتسجيل المعلومات الضرورية عنهم تنظيم برامج التوجيه والإرشاد لهم ، المساهمة في حل المشكلات النفسية ، تدريبهم على المشاركة في تيسير اليوم المدرسي ، توثيق العلاقة بين الطلاب والمعلمين وتوثيق العلاقة بين المدرسة والطلبة والخريجين.

د) التعاون مع المجتمع المحلي:

وذلك عن طريق قيام المدرسة بدعوة ولي الأمر إلي المدرسة عندها تظهر مشكلات تحصيلية أو سلوكية تتعلق بولده ، ودعوة أولياء الأمور لزيادة المدرسة دورياً ودعمها مادياً ومعنوياً ومشاهدة أعمال أبنائهم عن كتب ، ودعوة بعضهم للمشاركة الفعلية في عملية التعليم ، وضع خطة للاستفادة من البيئة المحلية ، تنسيق الأنشطة المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي (طارق عبدالرؤوف، وإيهاب عيسى، ٢٠١٣ : ٨٥-٨٦).

أهمية تدريب القادة التربويين :

إن عملية التدريب للقادة التربويين تساعد في أمور كثيرة منها :

١ - إيجاد طرق مثلي لأداء العمل المناط إليهم وإنجازه بأقل جهد وبأسرع وقت .

٢- إيجاد التعاون الفعال بين القيادة ومن يتعاملون معهم في بناء الأجيال القادمة والوصول إلى الأحسن بأقصر الطرق وأحسنها .

٣- إدخال التكنولوجيا الحديثة في تطور القياديين وذلك لحل مشكلة الإدارة التربوية وتطبيق المبادئ والأساليب العلمية الحديثة سواء كان هذا التطبيق مصحوبا باستعمال الآلات أو غير ذلك .
فمن مظاهر التكنولوجيا تدريب القادة الأخذ بجودة العمليات والنظم التي يقصد بها في تحسين عملية العملية التربوية في تخطيط وبناء المناهج ، وتنظيم الطلاب والامتحانات في إطار شامل وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب تحليل النظم ، وحيث أن التربية في عصرنا الحاضر بالتكنولوجيا لذا يجب إعداد القياديين إعداداً تاماً وشاملاً ليكون لديهم الاستعداد الكافي لمواجهة ما يصادفهم من مشاكل التكنولوجيا الحديثة في التربية (طارق عبدالرؤوف، وإيهاب عيسى، ٢٠١٣ : ٨٨).

فروض البحث:

- مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية يكون مرتفع.
- لا توجد فروق في مستويات مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكر/ أنثى) .
- لا توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/معلم).
- مستوى القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية يكون مرتفع .
- لا توجد فروق في مستويات مستوى القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكر/ أنثى) .
- يوجد ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية؟

حدود البحث :

تم تحديد البحث بالحدود التالية:

- ١- الحد البشري : مديروا مدارس المرحلة الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.
- ٢- الحد الزماني : الفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية (٢٠١٣ - ٢٠١٤).
- ٣- الحد المكاني : إدارة الحسينية التعليمية - مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً: العينة:

تكونت عينة البحث من ٢٠ مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية (١٠ ذكور، ١٠ إناث)، وذلك من ٢٠ مدرسة ابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية. وتم اختيار ١٤٠ معلماً ومعلمة بواقع ٧ معلمين من كل مدرسة تم اختيار مديريها ضمن العينة، وتم حساب متوسط الدرجات المعلمين السبعة بكل مدرسة على أداتي البحث (مقياس الإبداع الإداري، مقياس القيادة الإشرافية) ليصبح لدينا بكل مدرسة درجات المعلمين مقابل درجة المدير أو المديرة (أى ٢٠ درجة للمديرين، ٢٠ درجة للمعلمين كل أداة من أدوات البحث).

ثانياً: أدوات البحث:

مقياس الإبداع الإداري لـ (عبد الرحمن محمد جبر، ٢٠١٠): ويحتوى المقياس على (٣٥) عبارة موزعة على (٨) مستويات هي:

- ١-الأصالة ٢-الطلاقة ٣-المرونة ٤- الانفتاح على التغيير ٤-الحساسية للمشكلات
 - ٥-تقبل المخاطرة ٦ -القدرة على التحليل والربط ٧- الدوافع الداخلية للعمل.
- وقد خصص لكل مستوى عشر درجات، وذلك على تدرج خماسى موزعة من واحد إلى عشرة. ولتقنين الاستبانة قام (عبدالرحمن محمد جبر، ٢٠١٠: ١١٩) بقياس مايلي:
- ١- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام عبدالرحمن محمد جبر بالتأكد من ذلك بطريقتين :

أولاً أداء المحكمين

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة متخصصين في مجالات الإدارة والإدارة المدرسية والإحصاء، وقد استجاب لآراء المحكمين وقام بإجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان فى صورته النهائية.

ثانياً صدق المقياس

١- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بالصدق الداخلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذى تنتمى إليه هذه الفقرة، وللتحقق من ذلك تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة لاختبار الاتساق الداخلى للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

٢ - الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وتشير نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً ثبات المقياس:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق (عبدالرحمن محمد جبر) من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

١ - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

٢ - طريقة التجزئة النصفية Split Half Method

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

٢- مقياس القيادة (فاروق عبدالفتاح موسى، ٢٠١٠)

يستخدم مقياس القيادة في قياس بعدين مهمين للقيادة الإشرافية Supervisor leadership

وهما :- مراعاة شعور الآخرين (C) Consideration والبنية (S) Structure .

تحدد الدرجتان الناتجتان عن تطبيق هذا المقياس في بعدية كما يلي :-

١ - مراعاة مشاعر الآخرين (Consideration) :

يعكس هذا البعد مدي العلاقة الوظيفية للفرد الموظف مع مروؤسية التي تتميز بالثقة المتبادلة، احترام أفكارهم ، تقدير مشاعرهم ، مع وجود دفع بين الفرد والمروؤسين ، تعبر الدرجة المرتفعة في هذا البعد عن مناخ صداقة وتفاهم واتفاق وتواصل ثنائي الاتجاه ، بينما تعبر الدرجة المنخفضة عن أن الشخص لا يبدي أي شعور بالصداقة أو التعاطف في علاقاته مع أعضاء جماعة العمل .

٢ - البنية (Structure) :

يعكس هذا البعد المدى الذي يحدد به الفرد ويشكل دورة مع مروؤسية تجاه تحقيق الهدف، تميز الدرجة المرتفعة في هذا البعد الأفراد الذين يؤدون دوراً نشطاً جداً في توجيه أنشطة الجماعة من خلال التخطيط ، توصيل المعلومات ، وضع الجداول النقد ، تجريد أفكار جديدة ، وغير

ذلك، بينما تميز الدرجة المنخفضة في هذا البعد الأفراد غير النشطاء نسبياً في القيام بالأمور السابقة.

وصف المقياس:

يتكون المقياس من ٤٠ فقرة، تتصف كل فقرة سلوكاً لمشرف الجماعة أو رئيسها، ويستجيب المفحوص بإختيار إجابة واحدة من خمسة بدائل تقابل هذا السلوك، خصصت عشرون فقرة لبعد مراعاة مشاعر الآخرين (C) وخصصت عشرون فقرة أخرى لبعد البنية (S). الفقرات التي تقيس بعد مراعاة مشاعر الآخرين هي أرقام:-

٣-٢-٤-٦-٨-١٢-١٥-١٧-١٨-٢٠-٢٣-٢٤-٢٨-٢٩-٣١-٣٢-٣٣-٣٥-٣٧-٣٩

والفقرات التي تقيس بعد البنية هي أرقام:-

١-٥-٧-٩-١٠-١١-١٣-١٤-١٦-١٩-٢١-٢٢-٢٥-٢٦-٢٧-٣٠-٣٤-٣٦-٣٨-٤٠

ولتقنين الاستبانة قام (فاروق عبدالفتاح موسى، ٢٠١٠): بقياس مايلي:

ثبات المقياس

تم الحصول على معاملات ثبات بعدي المقياس (C) و (S) بالتطبيق على مجموعات مهنية مختلفة تم حساب معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية وإعادة التطبيق بعد فترات زمنية تمتد من شهر إلى ثلاثة شهور.

١- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method

٢- طريقة إعادة التطبيق

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

ثانياً صدق المقياس

١- الصدق البنائي: Structure Validity

صدق البناء : تم بناء المقياس بناء على تحقيق أعلى معدل من صدق البناء وتم تحديد بعدي المقياس عن طريق إجراءات التحليل العاملي، وتم تحليل الفقرات لتجنب تجانس مقاييس البعدين (مراعاة مشاعر الآخرين - البيئة)، ويمكن استخدام هذا المقياس عند إرادة تقدير هذين البعدين لدي شخص معين أو مجموعة معينة.

٢- صدق المحكمين :

تم عرض فقرات بعدي المقياس على ثلاثة من المهتمين بالمقياس النفسي مع تعريف كل من البعدين لتقرير مدى ملائمة كل فقرة لمقياس البعد الذي تنتمي إليه واتجاه الفقرة من حيث الإيجابية أو

السلبية، نتج عن هذا الإجراء اتفاق تام بين المحكمين على ملائمة فقرات كل بعد لقياسه وكذلك اتجاه الفقرات .

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

نتائج البحث وتفسيرها

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

جدول (٣)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث حسب متغير النوع (ذكور/ إناث) لدى عينة المديرين

الوظيفة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
				المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري
ذكور ن=١٠	الأصالة	٣٥,١٠	٥,١١	٠,٥٧	٠,٦٩	٢,٠٢	١,٣٣
	الطلاقة	٣١,١٠	٧,٤٢	٠,٦٢	٠,٦٩	٠,٨٣	١,٣٣
	المرونة	٣٤,٠٠	٣,٣٣	١,٥٨	٠,٦٩	٣,٥٦	١,٣٣
	الانفتاح على التغيير	٢٧,٣٠	٠,٨٢	٠,٨١	٠,٦٩	١,٢٤	١,٣٣
	الحساسية للمشكلات	٢٤,٢٠	٦,٤١	١,٤٥	٠,٦٩	٠,٩١	١,٣٣
	تقبل المخاطرة	٣٥,٢٠	٦,٢٧	٠,٦٩	٠,٦٩	٢,١١	١,٣٣
	القدرة على التحليل والربط	٢٠,٧٠	٤,٤٧	٠,٧٢	٠,٦٩	٠,٥٧	١,٣٣
	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٨٠	٦,٥٥	٠,٢٢	٠,٦٩	٠,٥٢	١,٣٣
	الإبداع الانفعالي	٢٤٠,٤٠	٢٣,٠٢	٠,٨٠	٠,٦٩	٠,٥١	١,٣٣
	مراعاة شعور الآخرين	٦٥,٥٠	١,٧٢	١,١٥	٠,٦٩	١,٤٢	١,٣٣
	البنية	٥١,٩٠	٢,٨١	١,١٤	٠,٦٩	١,٢٦	١,٣٣
	القيادة الإشرافية	١١٧,٤٠	٣,٢٠	٠,٥٠	٠,٦٩	٠,٥٩	١,٣٣
إناث ن=١٠	الأصالة	٣٩,٠٠	٣,٩٢	٠,٣٢	٠,٦٩	٠,٥٩	١,٣٣
	الطلاقة	٣٣,٦٠	٩,٤٧	٠,١٣	٠,٦٩	٠,٢٢	١,٣٣
	المرونة	٣٢,٦٠	١٠,٥٤	٠,٣٧	٠,٦٩	١,١٠	١,٣٣
	الانفتاح على التغيير	٢٧,٠٠	١,٧٦	١,٢١	٠,٦٩	٢,٢٥	١,٣٣
	الحساسية للمشكلات	٢٩,٠٠	٨,٦٤	١,٢٠	٠,٦٩	١,٧٨	١,٣٣
	تقبل المخاطرة	٣٣,٧٠	٧,١٣	٠,٨٨	٠,٦٩	٢,١٧	١,٣٣
	القدرة على التحليل والربط	٢٠,٩٠	٧,٤٥	٠,٤١	٠,٦٩	١,٢٠	١,٣٣
	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٧٠	١٢,٠٩	٠,٠١	٠,٦٩	١,١٢	١,٣٣
	الإبداع الانفعالي	٢٤٨,٥٠	٤٣,٩٣	٠,٦٢	٠,٦٩	٠,٧٦	١,٣٣
	مراعاة شعور الآخرين	٦٦,٠٠	٢,٣١	٢,١٧	٠,٦٩	٥,٩٧	١,٣٣

الوظيفة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
				المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري
البنية		٥٠,٧٠	١,٤٩	٠,١٤	٠,٦٩	١,٦٢-	١,٣٣
القيادة الإشرافية		١١٦,٧٠	٢,٧٥	٠,٠٧	٠,٦٩	٠,٥١-	١,٣٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن جميع المتغيرات موزعة توزيعاً اعتدالياً لدى كل من الذكور والإناث من المديرين، وذلك باستثناء متغير واحد لدى عينة الذكور وهو (المرونة) ومتغير واحد لدى عينة الإناث وهو (مراعاة شعور الآخرين)، حيث إن كل من معاملي الالتواء والتفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهما لدى كل من الذكور والإناث. ومن هنا يمكن استخدام الإحصاء البارامترى لتحليل بيانات هذا البحث.

جدول (٤)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث حسب متغير الوظيفة (مدير/ معلم)

الوظيفة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
				المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري
مدير ن=٢٠	الأصالة	٣٧,٠٥	٤,٨٦	٠,٠٨-	٠,٥١	٠,٠٠	٠,٩٩
	الطلاقة	٣٢,٣٥	٨,٣٧	٠,١٤-	٠,٥١	٠,٣٤-	٠,٩٩
	المرونة	٣٣,٣٠	٧,٦٤	٠,٧١-	٠,٥١	٠,٦٧	٠,٩٩
	الافتتاح على التغيير	٢٧,١٥	١,٣٥	١,٣٠-	٠,٥١	٣,٨٧	٠,٩٩
	الحساسية للمشكلات	٢٦,٦٠	٧,٨٠	٠,٧٦-	٠,٥١	٠,٤٩	٠,٩٩
	تقبل المخاطرة	٣٤,٤٥	٦,٥٨	٠,٧٧-	٠,٥١	١,٤٢	٠,٩٩
	القدرة على التحليل والربط	٢٠,٨٠	٥,٩٨	٠,٤٤-	٠,٥١	٠,٦٧-	٠,٩٩
	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٧٥	٩,٤٦	٠,٠٣-	٠,٥١	٠,٤١-	٠,٩٩
	الإبداع الانفعالي	٢٤٤,٤٥	٣٤,٣٩	٠,٦٦	٠,٥١	٠,٣٦	٠,٩٩
	مراعاة شعور الآخرين	٦٥,٧٥	٢,٠٠	١,٦٠-	٠,٥١	٣,٠٥	٠,٩٩
	البنية	٥١,٣٠	٢,٢٧	١,٣٨	٠,٥١	٢,٦٣	٠,٩٩
	القيادة الإشرافية	١١٧,٠٥	٢,٩٣	٠,١٩-	٠,٥١	٠,٢٨-	٠,٩٩
معلم ن=٢٠	الأصالة	٣٥,٧٠	٣,٣٠	٠,٢٠-	٠,٥١	٠,٢٣	٠,٩٩
	الطلاقة	٣١,٨٩	٥,٧٧	٠,٢٧-	٠,٥١	١,٢٨-	٠,٩٩
	المرونة	٣١,٨٩	٥,٨٤	١,٠١-	٠,٥١	٠,٤٧	٠,٩٩
	الافتتاح على التغيير	٢٢,٧٩	١,١٤	٠,٧١-	٠,٥١	٢,١٧	٠,٩٩
	الحساسية للمشكلات	٢٥,٦٤	٤,٧٠	٠,٤٧-	٠,٥١	٠,٤٠-	٠,٩٩
	تقبل المخاطرة	٣١,٧٤	٥,٣٥	٠,٤٤-	٠,٥١	٠,٧٥-	٠,٩٩
	القدرة على التحليل والربط	١٩,٦٧	٣,٧٣	٠,٣٧-	٠,٥١	١,٠٦-	٠,٩٩

الوظيفة	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
				المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري
	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٢٠	٧,٤٣	٠,١٦	٠,٥١	٠,١٢	٠,٩٩
	الإبداع الانفعالي	٢٣١,٥١	٢٨,٣٣	٠,١٨	٠,٥١	١,٠٣-	٠,٩٩
	مراعاة شعور الآخرين	٦٤,٣١	٢,١٦	٠,٢٩-	٠,٥١	١,١٥-	٠,٩٩
	البنية	٥١,٣٩	١,٢٠	٠,٤٥	٠,٥١	١,١٢-	٠,٩٩
	القيادة الإشرافية	١١٥,٧١	٢,٧٨	٠,٤٢-	٠,٥١	١,٢٧-	٠,٩٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن جميع المتغيرات موزعة توزيعاً اعتدالياً لدى كل من عينة المديرين وعينة المعلمين، وذلك باستثناء متغيرين لدى عينة المديرين فقط وهما (الانفتاح على التغيير، مراعاة شعور الآخرين)، حيث إن كل من معاملي الالتواء والتفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهما لدى كل من عينة المديرين وعينة المعلمين. ومن هنا يمكن استخدام الإحصاء البارامترى لتحليل بيانات هذا البحث.
- الفرض الأول

للتحقق من صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه: "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية يكون مرتفع " تم استخدام:

- اختبار (ت) T-test للعينة الواحدة وذلك لدراسة الفرق بين متوسط درجات كل من المديرين والمعلمين على مقياس الإبداع الإداري والدرجة ٢١٠ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس الإبداع الإداري التي تساوي ٣٥٠ درجة. فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسط درجات المديرين والمعلمين على مقياس

الإبداع الإداري والدرجة ٢١٠

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) ودلالاتها
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٢٤٤,٤٥	٣٤,٣٩	٤٨,٤٨**
	٢٣١,٥١	٢٨,٣٣	٣,٤٠**

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١) بين متوسط درجات المديرين على مقياس الإبداع الإداري والدرجة ٢١٠ لصالح متوسط درجات المديرين. أي أن متوسط درجات المديرين أعلى

بدلالة إحصائية من الدرجة ٢١٠ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس الإبداع الإداري، وهذا يشير إلى ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم أنفسهم.

■ وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوى ٠,٠١) بين متوسط درجات المعلمين على مقياس الإبداع الإداري والدرجة ٢١٠ لصالح متوسط درجات المعلمين. أي أن متوسط درجات المعلمين أعلى بدلالة إحصائية من الدرجة ٢١٠ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس الإبداع الإداري، وهذا يشير إلى ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

ومن إجمالي نتائج الفرض الأول يتضح أنه قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم.

ويفسر الباحث ارتفاع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين إلى وجود علاقة عمل طيبة بين مديري المدارس والمعلمين داخل تلك المدارس.

نتائج الفرض الثاني

للتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص على " لا توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع ". تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت)^(١) عند بحث الفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية

م	المتغيرات أو الأبعاد	الذكور (ن=١٠)		الإناث (ن=١٠)		قيمة (ت)
		ع	م	ع	م	
١	الأصالة	٣٥,١٠	٥,١١	٣٩,٠٠	٣,٩٢	١,٩٢
٢	الطلاقة	٣١,١٠	٧,٤٢	٣٣,٦٠	٩,٤٧	٠,٠

(١) الأصل في اختبار (ت) أنه من مقاييس دلالة العينات الصغيرة ولكن هذا لا يحول دون استخدامه لدى العينات الكبيرة، واستخدام اختبار (ت) للعينات الصغيرة جداً أمر مشكوك فيه، والصغيرة هي التي يقل حجمها عن ٣٠ وفيها يميل توزيع ت إلى أن يكون مديباً، والكبيرة هي التي يزيد حجمها عن ٣٠ وفيها يميل توزيع (ت) للاعتدالية. والعينات الصغيرة جداً، يتم استخدام أحد الاختبارات اللابارامترية للدلالة التي تصلح للتوزيعات الحرة غير المقيدة باعتدالية التوزيع وأحياناً يمكن التجاوز عن هذا الشرط إذا كان حجم كل من العينتين أكبر من ٥ أفراد (فواد البهي السيد (١٩٩٢). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. ط ٤، القاهرة: دار الفكر العربي. ص (٣٣٢).

م	المتغيرات أو الأبعاد	الذكور (ن=١٠)		الإناث (ن=١٠)		قيمة (ت)
		م	ع	م	ع	
٣	المرونة	٣٤,٠٠	٣,٣٣	٣٢,٦٠	١٠,٥٤	٠,٠
٤	الافتتاح على التغيير	٢٧,٣٠	٠,٨٢	٢٧,٠٠	١,٧٦	٠,٠
٥	الحساسية للمشكلات	٢٤,٢٠	٦,٤١	٢٩,٠٠	٨,٦٤	١,٠
٦	تقبل المخاطرة	٣٥,٢٠	٦,٢٧	٣٣,٧٠	٧,١٣	٠,٥٠
٧	القدرة على التحليل والربط	٢٠,٧٠	٤,٤٧	٢٠,٩٠	٧,٤٥	٠,٠
٨	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٨٠	٦,٥٥	٣٢,٧٠	١٢,٠٩	٠,٠
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٢٤٠,٤٠	٢٣,٠٢	٢٤٨,٥٠	٤٣,٩٣	٠,٥٢

م = المتوسط ع = الاحراف المعياري ** دال عند مستوى (٠,٠١) * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات الذكور والإناث في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات درجات الذكور والإناث في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.

ومن إجمالي نتائج الفرض الثاني يتضح أنه قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث).

وهذه النتيجة تتماشى مع بحث "فونتنس" (Fuentes, 1996) الذي أشار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

وهذه النتيجة قد لا تتماشى بشكل تام مع ما توصلت إليه "سارة داؤود عبدالله" (٢٠١٢) حيث هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية والمعوقات الإدارية التي تحتاج إلى حلول ابداعية والمقترحات التي يمكن أن تسهم في حل المعوقات الإدارية. حيث توصلت نتائج البحث إلى: أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد البحث على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم، ما بين (٢,٧٥ إلى ٤,٣٧) بدرجة (غالباً) وبمتوسط (٣,٧٦ من ٥).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث) إلى طبيعة النظام

التعليمي فمديري المدارس سواء ذكور أو إناث يلتحقوا بكلية التربية أو دبلوم المعلمين بدرجات متقاربة وجميعهم متقاربين في الذكاء والعمر والثقافة.

نتائج الفرض الثالث

للتحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على " لا توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسنية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/معلم) ". تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) عند بحث الفروق بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسنية التعليمية

م	المتغيرات أو الأبعاد	مديرون (ن=٢٠)		معلمون (ن=٢٠)		قيمة (ت)
		م	ع	م	ع	
١	الأصالة	٣٧,٠٥	٤,٨٦	٣٥,٧٠	٣,٣٠	١,٠٣
٢	الطلاقة	٣٢,٣٥	٨,٣٧	٣١,٨٩	٥,٧٧	٠,٢٠
٣	المرونة	٣٣,٣٠	٧,٦٤	٣١,٨٩	٥,٨٤	٠,٦٦
٤	الانفتاح على التغيير	٢٧,١٥	١,٣٥	٢٢,٧٩	١,١٤	١١,٠٥**
٥	الحساسية للمشكلات	٢٦,٦٠	٧,٨٠	٢٥,٦٤	٤,٧٠	٠,٤٨
٦	تقبل المخاطرة	٣٤,٤٥	٦,٥٨	٣١,٧٤	٥,٣٥	١,٤٣
٧	القدرة على التحليل والربط	٢٠,٨٠	٥,٩٨	١٩,٦٧	٣,٧٣	٠,٧٢
٨	الدوافع الداخلية للعمل	٣٢,٧٥	٩,٤٦	٣٢,٢٠	٧,٤٣	٠,٢٠
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٢٤٤,٤٥	٣٤,٣٩	٢٣١,٥١	٢٨,٣٣	١,٣٠
١	مراعاة شعور الآخرين	٦٥,٧٥	٢,٠٠	٦٤,٣١	٢,١٦	٢,١٨*
٢	البنية	٥١,٣٠	٢,٢٧	٥١,٣٩	١,٢٠	٠,١٦
	الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية	١١٧,٠٥	٢,٩٣	١١٥,٧١	٢,٧٨	١,٤٩

م = المتوسط ع = الانحراف المعياري ** دال عند مستوى (٠,٠١) * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١) بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد (الانفتاح على التغيير) للإبداع الإداري لصالح متوسط درجات المديرين. أي أن متوسط درجات المديرين في بُعد (الانفتاح على التغيير) للإبداع الإداري أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى

المعلمين، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أنفسهم على أنهم أكثر انفتاحاً على التغيير بالمقارنة بما يدرك المعلمين لهؤلاء المديرين.

■ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بقية الأبعاد والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية باستثناء بُعد الانفتاح على التغيير.

■ وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد (مراعاة شعور الآخرين) للقيادة الإشرافية لصالح متوسط درجات المديرين. أي أن متوسط درجات المديرين في بُعد (مراعاة شعور الآخرين) للقيادة الإشرافية أعلى بدلالة إحصائية من نظيره لدى المعلمين، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أنفسهم على أنهم أكثر مراعاة لشعور الآخرين بالمقارنة بما يدرك المعلمين لهؤلاء المديرين.

■ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد (البنية) وفي الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد (البنية) وفي الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.

ومن إجمالي نتائج الفرض الثالث يتضح أنه قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض بوجه عام إلى عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/ معلم)، باستثناء بُعد واحد في الإبداع الإداري، وبُعد واحد في القيادة الإشرافية.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/ معلم)، باستثناء بُعد واحد في الإبداع الإداري، وبُعد واحد في القيادة الإشرافية، إلى طبيعة العلاقة الجيدة بين المعلمين ومديري المدارس، كذلك صدق مديري المدارس في تقييم أنفسهم ووجود اختلافات في بُعد (الانفتاح على التغيير) في الإبداع الإداري، وكذلك فإن المشاعر تتباين المديرين والمعلمين حيث وجدت فروق لصالح متوسط درجات المديرين في بُعد (مراعاة شعور الآخرين) للقيادة الإشرافية.

نتائج الفرض الرابع

للتحقق من صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه: "مستوى القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية يكون مرتفع" تم استخدام:

- اختبار (ت) T-test للعينة الواحدة وذلك لدراسة الفرق بين متوسط درجات كل من المديرين والمعلمين على مقياس القيادة الإشرافية والدرجة ٩٦ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس القيادة الإشرافية التي تساوي ١٦٠ درجة. فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسط درجات المديرين والمعلمين على مقياس القيادة الإشرافية والدرجة ٩٦

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) ودلالاتها
الدرجة الكلية للقيادة	١١٧,٠٥	٢,٩٢	٣٢,١٥ **
المعلمون (ن = ٢٠)	١١٥,٧١	٢,٧٧	٣١,٧٣ **

* * دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)

* دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥)

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوى ٠,٠١) بين متوسط درجات المديرين على مقياس القيادة الإشرافية والدرجة ٩٦ لصالح متوسط درجات المديرين. أي أن متوسط درجات المديرين أعلى بدلالة إحصائية من الدرجة ٩٦ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس القيادة الإشرافية، وهذا يشير إلى ارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم أنفسهم.
 - وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوى ٠,٠١) بين متوسط درجات المعلمين على مقياس القيادة الإشرافية والدرجة ٩٦ لصالح متوسط درجات المعلمين. أي أن متوسط درجات المعلمين أعلى بدلالة إحصائية من الدرجة ٩٦ التي تمثل ٦٠% من الدرجة القصوى لمقياس القيادة الإشرافية، وهذا يشير إلى ارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
- ومن إجمالي نتائج الفرض الرابع يتضح أنه قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى ارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم.

ويفسر الباحث ارتفاع القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم. إلى معرفة كل فرد من المعلمين ومديري المدارس دوره بشكل جيد، كذلك نتيجة لتوزيع الأعمال داخل المدارس بطريقة منظمة.

نتائج الفرض الخامس

للتحقق من صحة الفرض الخامس الذي ينص على " لا توجد فروق في مستويات القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع ". تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) عند بحث الفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في مستويات القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية

م	المتغيرات أو الأبعاد	الذكور (ن=١٠)		الإناث (ن=١٠)		قيمة (ت)
		م	ع	م	ع	
١	مراعاة شعور الآخرين	٦٥,٥٠	١,٧٢	٦٦,٠٠	٢,٣١	٠,٥٥
٢	البنية	٥١,٩٠	٢,٨١	٥٠,٧٠	١,٤٩	١,
	الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية	١١٧,٤٠	٣,٢٠	١١٦,٧٠	٢,٧٥	٠,٥٢

م = المتوسط ع = الانحراف المعياري * * دال عند مستوى (٠,٠١) * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات الذكور والإناث في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية. أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات درجات الذكور والإناث في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية.

ومن إجمالي نتائج الفرض الخامس يتضح أنه قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى عدم وجود فروق في مستويات القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مستويات القيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث) إلى التقارب بين مديري ومديرات المدارس فلى مستوى الذكاء والسن وكذلك الخبرات المتراكمة التي اكتسبوها من خلال التدريس فى تلك المرحلة.

نتائج الفرض السادس

للتحقق من صحة الفرض السادس الذي ينص على " يوجد ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسنية التعليمية محافظة الشرقية". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٠)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات مستوى الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسنية التعليمية محافظة الشرقية

أبعاد مقياس القيادة الإشرافية			أبعاد الإبداع الإداري	
الدرجة الكلية	البنية	عامة شعور الآخرين		
٠,٠٢	٠,٠٨-	٠,١٢	مديرون (ن = ٢٠)	الأصالة
٠,٠٦	٠,١٨	٠,٠٢-	معلمون (ن = ٢٠)	
**٠,٧٧	*٠,٤٦	**٠,٥٩	مديرون (ن = ٢٠)	الطلاقة
**٠,٩٠	**٠,٦٢	**٠,٨١	معلمون (ن = ٢٠)	
**٠,٦٢	٠,٣٩	*٠,٤٨	مديرون (ن = ٢٠)	المرونة
**٠,٨٧	*٠,٥٤	**٠,٨٢	معلمون (ن = ٢٠)	
٠,١٥-	٠,٢٢-	٠,٠٣	مديرون (ن = ٢٠)	الافتتاح على التغيير
٠,٣٣	٠,٢٨	٠,٢٧	معلمون (ن = ٢٠)	
**٠,٥٧	٠,٢٧	*٠,٥٣	مديرون (ن = ٢٠)	الحساسية للمشكلات
**٠,٦٩	**٠,٥٩	*٠,٥٦	معلمون (ن = ٢٠)	
٠,٤٢	٠,٣٦	٠,٢١	مديرون (ن = ٢٠)	تقبل المخاطرة
**٠,٦٥	٠,٣٤	**٠,٦٥	معلمون (ن = ٢٠)	
*٠,٥٥	٠,٣٤	٠,٤٢	مديرون (ن = ٢٠)	القدرة على التحليل والربط
**٠,٦٤	٠,٣٩	**٠,٦٠	معلمون (ن = ٢٠)	
**٠,٨٠	**٠,٦٠	*٠,٥٠	مديرون (ن = ٢٠)	الدوافع الداخلية للعمل
**٠,٨٢	*٠,٥٥	**٠,٧٥	معلمون (ن = ٢٠)	
**٠,٨٥	*٠,٥٣	**٠,٦٤	مديرون (ن = ٢٠)	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
**٠,٩٢	**٠,٦٣	**٠,٨٣	معلمون (ن = ٢٠)	

* = دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥) ** = دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين بُعد (مراعاة شعور الآخرين) أحد أبعاد القيادة الإشرافية وكل من: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الدوافع الداخلية للعمل، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المديرين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين بُعد

(مراعاة شعور الآخرين) وكل من: (الأصالة، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى المديرين.

■ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين بُعد (البنية) أحد أبعاد القيادة الإشرافية وكل من: (الطلاقة، الدوافع الداخلية للعمل، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المديرين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين بُعد (البنية) وكل من: (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى المديرين.

■ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين (الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية) وكل من: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الدوافع الداخلية للعمل، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المديرين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين (الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية) وكل من: (الأصالة، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى المديرين.

■ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين بُعد (مراعاة شعور الآخرين) أحد أبعاد القيادة الإشرافية وكل من: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الدوافع الداخلية للعمل، القدرة على التحليل والربط، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المعلمين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين بُعد (مراعاة شعور الآخرين) وكل من: (الأصالة، الانفتاح على التغيير) لدى المعلمين.

■ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين بُعد (البنية) أحد أبعاد القيادة الإشرافية وكل من: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الدوافع الداخلية للعمل، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المعلمين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين بُعد (البنية) وكل من: (الأصالة، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى المعلمين.

■ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين (الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية) وكل من: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الدوافع الداخلية للعمل، القدرة على التحليل والربط، الدرجة الكلية للإبداع الإداري) لدى المعلمين. في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين (الدرجة الكلية للقيادة الإشرافية) وكل من: (الأصالة، الانفتاح على التغيير) لدى المعلمين.

ومن إجمالي نتائج الفرض السادس يتضح أنه بوجه عام قد تحقق، حيث أشارت نتائج هذا الفرض إلى أنه بوجه عام يوجد ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين.

ويفسر الباحث وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين إلى صدق المعلمين والمديرين في الاستجابة لفقرات المقياسين، كذلك وجود ارتباط موجب بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة .

التوصيات:

- ١- ضرورة توفير تدريبات لتنمية مهارات القيادة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية من مديري ومعلمين.
- ٢- ضرورة تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة على اكتساب مهارات الإبداع الإداري.
- ٣- إعادة النظر في اختيار ميري المداس بحيث يتم اختيار مديريين يقومون بالتشجيع على الإبداع.
- ٤- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- ٥- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.

البحوث المقترحة:

- ١ - مستويات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية.
- ٢ - مستوى القيادة لدى مديري مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية
- ٣ - برنامج تدريبي للمعلمين لتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.
- ٤ - برنامج تدريبي لمديري المدارس لتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.
- ٥ - برنامج تدريبي للمعلمين لتنمية مهارات القيادة لديهم.
- ٦ - برنامج تدريبي لمديري المدارس لتنمية القيادة الإداري لديهم.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

١. إبراهيم الفقى (٢٠١٠). *سحر القيادة*. القاهرة، الراية للنشر والتوزيع.
٢. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٧). *المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة؟*. القاهرة، المؤلف.
٣. بلال خلف السكارنة (٢٠١١). *الإبداع الإداري*. ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.
٤. جمال أبو الوفا (٢٠٠٦). *دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية"*. *مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد (٤٢)، ص ١٥٧-٥٣.
٥. حسان محمد حسان، محمد حسنين العجمي (٢٠١٣). *الإدارة التربوية*. ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٦. حسن أحمد عيسى (١٩٩٤). *سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق*. مكتبة الإسراء، طنطا.
٧. خالد ذيب حسين أبو زيد (٢٠١٠). *أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
٨. رمضان محمد القذافي (٢٠٠٠). *رعاية الموهوبين والمبدعين*. ط٢، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٩. رندة الزهري، (2002)، *الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (٣) ص ص ٢٣٦ - ٢٧٨*.
١٠. سارة داوود عبدالله (٢٠١٢). *واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية تريز*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
١١. سناء محمد نصر حجازي (٢٠٠١). *سيكولوجية الإبداع، تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال*. ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٢. شفيق رضوان (١٩٩٤). *السلوكية والإدارة*، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
١٣. طارق عبدالرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (٢٠١٣). *القيادة التربوية ومهارات التعلم*. ط١، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
١٤. طلال نصير، نجم العزاوي (٢٠١٢). *أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد في البنوك التجارية الأردنية البشرية*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. العدد (٣٣)، ص ص ٤١ - ٦٦.

١٥. عبدالرحمن محمد جبر (٢٠١٠). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. عمر النابه (١٩٩١). المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك زايد.
١٧. فاروق عبدالفتاح موسى (٢٠١٠). مقياس القيادة. القاهرة، مكتبة الأنجلو.
١٨. فؤاد البهي السيد (١٩٩٢). علم النفس الإحصائي ومقياس العقل البشري. ط ٤، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٩. فؤاد على العاجز، فايز كمال شلوان (٢٠٠٩). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (١)، ص ١-٣٧، <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/>، ISSN 1726-6807.
٢٠. فواز محمد الفواز، منير محمود عبدالرحيم (٢٠١٠). درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد العاشر، العدد (١)، ص ١٠١-١١٦.
٢١. كامل المغربي (١٩٩٥). أساسيات في الإدارة. ط ١، دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢٢. مجدى عبدالكريم حبيب (٢٠٠٩). الإبداع ثلاثي الأبعاد. ط ١، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢٣. محمد ابراهيم عيد (٢٠٠٢). الهوية والقلق والإبداع. ط ١، القاهرة، دار القاهرة.
٢٤. محمد عبد المعطي عساف (١٩٩٥م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، العدد (٦٢)، ص ٤٦-٧٥ مسقط: معهد الإدارة العامة.
٢٥. محمد فتحي اللخاوي (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٦. محمد عبدالهادي (٢٠١١). القيادة الذكية. ط ١، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
٢٧. محمود الفياض (1995)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
٢٨. مدحت ابو النصر (٢٠٠٩). التفكير الابتكاري والإبداعى طريقك إلى التميز والنجاح. ط ٢، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

٢٩. هانم حامد ياركندي (٢٠٠٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (٨٩) ص ص (١-٤٤).

ثانياً المراجع الأجنبية

1. Bush, T., (1986). Theory of Educational Management. London, Harber Row publisher , 54.
2. Drucker, P., (1985). Innovation and enter partnership. (1st ed), London.
3. Fuentes, N., (1996). Improvement strategies strategies at six culturally different school, Office of education research and Improvement .(2nd ED) , Washington .
4. Gestwiki, P., & Ahmed, K., (2010). A Pilot Study on the Impact of Creative Achievement on Academic Achievement in Media. Oriented CS1, Ball Statue University ,TR 2010, 01.
5. Guilford, J. (1992). The nature of human intelligence. New York: McGraw – Hall.
6. Leaster, B., (1993). Preparing administrates for the twenty- first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization. ERIC, ED364945, 26-April 1993.
7. Jezycki, A., (1997). An Analysis of the Relationship between Creativity Style and Leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco, San Francisco.
8. Kreitner, R & Kinicki, A. (1992). Oragan izational behavior. (2nd ed) . Homewood :Irwin.
9. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
10. Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
11. Starko, A. (1995). Creativity In The Classroom, Schools Of Curious Delight, Eastern Michigan State University, Longman, Publishers, U.S.A, 1995.
12. Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80, No.8.