

## واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى

### من التعليم الأساسي في مصر

مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية تخصص (سياسات التعليم وإدارته)

#### إعداد

حسنى محمود عبد الغنى محمد

مقدمة:

يعد الإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في المعلم وفي مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة عصر المعرفة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر<sup>(١)</sup> (انجودة بلوانى، ٢٠٠٨، ص ٢) وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل داخل المدرسة وبالأخص داخل هذه الحلقة من التعليم.

#### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية المبدعة هي المحرك الأساسي لتنمية الإبداع ومن مهام الإدارة المدرسية إكساب مهارات الإبداع لأعضاء الإدارة المدرسية (مدير - ناظر - وكيل معلم).<sup>(٢)</sup> (يوسف عبد المعطى، ٢٠١٠، ص ١٩٣)

كما توجد بعض السلبيات التي تواجه إدارة مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمصر والتي تجعلها تتخلف عن مواكبة التغيير، ومنها (القيود البيروقراطية التي لاتزال تكبل أداء مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وتضعف من فعاليتها - البطء في إتخاذ القرارات وانعكاساته السلبية على الأداء داخل المدرسة - ضعف التشاركية من جانب العاملين بالمدرسة مما يحمل إدارة المدرسة بأعباء فوق طاقتها - ضعف انسياب المعلومات ونشرها وبالتالي عدم

الإفادة منها - ضعف فرض التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة - ضعف دافعية الأفراد العاملين في المدرسة للمبادأة والإبتكار في حل المشكلات - عدم قدرة المدرسة على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها - ضعف تواصلها مع البيئة المحيطة بها<sup>(٣)</sup> (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٨/٢٠٠٩)

وتشير نتائج الأديبات والدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر إلى الآتى:

- إتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية فى الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع فى المدرسة<sup>(٤)</sup> (محمود ابو النور، ٢٠٠٥، ٢٤)
- تخوف بعض مديرى المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى سلبية المناخ بالمدارس حيث لا يسود روح العمل فى فريق قائم على الرؤية المشتركة لجميع أعضائه.
- ندرة القيادة الفعالة التى تتبع الأساليب الحديثة فى الإدارة، وكذلك العمل التعاونى والجماعى بين المستويات الإدارية المختلفة.<sup>(٥)</sup> (محمد جودة التهامى، ٢٠٠٤، ص ٤٤)
- معظم مديرى المدارس الإبتدائية يقعون تحت مظلة النمط القيادى البيروقراطى المتسيب.<sup>(٦)</sup> (محمود ابو النور، ٢٠١٠، ١٤٨)

وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن إدارة الإبداع لدى مديرى المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الأسس النظرية لإدارة الإبداع ؟

- ما معوقات إدارة الإبداع فى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى ؟
- ما واقع إدارة الإبداع لدى مديرى المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمصر ؟

#### أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى لما لهذه المرحلة من أهمية بالغة بالنسبة للطلاب على المدى القريب والبعيد.
- إلقاء الضوء على أفضل الأساليب والطرق فى إدارة المدارس لتحقيق الجودة والإبداع فى العملية التعليمية.
- قد تفيد معلمى المرحلة الأولى من التعليم الأساسى فى التنمية الذاتية حيث أنها تقدم العديد من الأساليب الإبداعية فى إدارة الصف بفاعلية.
- تفيد طلاب المرحلة الأولى من التعليم الأساسى للإبداع والابتكار وتنمية سبل التفكير المختلفة لديهم.
- إنها تساعد على إعداد الطلاب القادة الذين يتحملون المسؤولية فى المستقبل ليستفيد بهم أوطانهم.
- قد تفيد الجهات العليا فى إعداد وتدريب معلمى هذه المرحلة وكذلك مراكز البحوث التربوية المتخصصة ووزارة التربية والتعليم والباحثين فى مجال الإدارة المدرسية والصفية.
- تساعد المشتغلين داخل المدارس على كيفية التغلب على الكثير من المشكلات التعليمية.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الإبداع ومعرفة أهدافها ومبادئها وأنواعها وسبل تنميتها

- التعرف على واقع إدارة الإبداع داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر العينة (عينة الدراسة الميدانية)

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل البدائل في شكل تصور مقترح.

#### حدود الدراسة:

##### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على التعرف على إدارة الإبداع لمديري المدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر.

##### الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمديرين والوكلاء بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في المحافظات التي تم التطبيق فيها.

##### الحد المكاني:

اقتصرت تطبيق أداة الدراسة على عينة من المدارس في بعض المحافظات وهي الفيوم، القاهرة، الأسكندرية، المنيا، باعتبار محافظتي القاهرة والأسكندرية ممثلة لمحافظات الوجه البحري، ومحافظة الفيوم ممثلة لمحافظات وسط مصر، ومحافظة المنيا ممثلة لمحافظات الوجه القبلي، هذا بالإضافة إلى تنوع البيئات في هذه المحافظات بين الريف والحضر.

##### الحد الزمني

تم تطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة الدراسة في الفترة الزمنية من أكتوبر حتى نوفمبر للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

## مصطلحات الدراسة:

- الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (التعليم الابتدائي) Primar  
:(Education)

تعرف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

بأنه حق لجميع الأطفال الذين يبلغون السادسة، ويمكن النزول إلى خمس سنوات ونصف وذلك مع عدم الإخلال بالكثافة المقررة للفصل.

وتكون مدة الدراسة للتعليم الإلزامي الحلقة الابتدائية ست سنوات (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١).<sup>(٧)</sup>

وتعرف مرحلة التعليم الإبتدائي على أنها: فترة التعليم المخصصة للتلاميذ الذين تتراوح أعمارهم بين ٦ - ١٢ سنة، حيث يتم الاهتمام في هذه الفترة بالمهارات الأساسية والتعبير والفهم وأساسيات القيم والاتجاهات<sup>(٨)</sup> (Carter ,1973,p522).

ويتحدد التعريف الإجرائي لمفهوم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي طبقاً للدراسة الراهنة فيما يلي بأنها: ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يأخذ مكانه بصفة رسمية وأصيلة في أول السلم التعليمي، والذي يلتحق به الصغار منذ طفولتهم المتوسطة إلى ما قبل سن المراهقة

(من ٦ سنوات - ١٢ سنة) بقصد تحصيل بعض المعارف والمهارات الأساسية

## إدارة الإبداع: Creativity Management

## ◀ مفهوم الإبداع:

مفهوم الإبداع اصطلاحاً: على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أنه تعددت وتباينت

مفاهيم الإبداع؛ نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق، وأيضاً لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع.

كما عرفه الباحثون تعريفات عدة نوردها فيمايلي<sup>(٩)</sup> (انجودة بلوانى، ٢٠٠٨، ص ١٢)

- ١- هو تصرف (عمل) يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
  - ٢- هو الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات محددة.
  - ٣- الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار.
  - ٤- ويشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.
- وهو العملية التي تقود إلى منتج أو مخرجات ذات قيمة ( Creativity is a product).

ويمكن تعريف إدارة الإبداع في المدرسة اجرائياً بأنه: العملية التي يمارسها مدير المدرسة لإدارة الإبداع والمواهب في مدرسته وذلك من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية، وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

١- تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم فى ضوء مدخل الإبداع الإدارى ٢٠١٨<sup>(١٠)</sup> (ناهد عبدالفتاح، ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإدارى بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى وكذلك الوقوف على دور الإبداع الإدارى فى إدارة مدارس هذه الحلقة، وكذلك التعرف على الوضع الراهن للإبداع الإدارى فى هذه الحلقة أيضاً ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة هذه الحلقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإدارى شكلت أعلى نسبة من إجمالى أفراد عينة الدراسة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، واستخدمت الدراسة استبانة موجهة إلى مدير المدرسة - معلمين - عاملين، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى عرض الإطار النظرى ومنهج الدراسة.

٢- الإدارة المدرسية ودورها فى تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين فى دولة الكويت ٢٠١٥<sup>(١١)</sup> (تهانى سعود، ٢٠١٥) استهدفت هذه الدراسة:

- ١- معرفة مدى توافر عوامل البيئة الإبداعية فى المدارس، فى ضوء العلاقات البيئية والداخلية، التى تشمل المعلمين والإداريين والطلاب.
- ٢- التعرف على علاقة المدارس بمؤسسات المجتمع الأخرى، ومدى وجود استراتيجيات عملية لدى تلك المدارس لتنمية الإبداع.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى تناول موضوع الإبداع واستخدام المنهج الوصفى، وتختلف عنها فى أن الدراسة الحالية تتناول تطوير الإدارة

الصفية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة الإبداع، أما هذه الدراسة تتناول البيئة الإبداعية فى المدارس.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى عرض الإطار النظرى.

### ٣- تنمية الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية فى حل المشكلات المدرسية ٢٠٠٩<sup>(١٢)</sup> (نجلاء خيرت، ٢٠٠٩).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الإبداع ومجالاته ودواعيه وأساليب تنميته وإلقاء الضوء على أساليب الحل الإبداعى للمشكلات ومراحل تطبيقه للتعرف على واقع الجهود المبذولة لتنمية الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية قبل وأثناء الخدمة، وتوضيح الأساليب التى يمكن استخدامها من أجل تنمية الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية وأساليب تنمية الحل الإبداعى للمشكلات ووضع تصور مقترح لحل المشكلات المدرسية للمدارس الابتدائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى وكان من أهم النتائج الميدانية قيام مديرى المدارس الابتدائية ببعض الممارسات الإبداعية أثناء قيامهم بتنفيذ المهام والأدوار المطلوبة منهم فى إدارة المدرسة، وأوضحت الدراسة أن أهداف المدرسة لا تتفق مع أهداف العاملين، وأن معوقات الإبداع الإدارى ترتبط بدافعية الأفراد نحو التغيير، كما أشاروا بأن القوانين واللوائح الجامدة بدرجة كبيرة وإنخفاض عدد الأفراد أصحاب المهارات والقدرات الإبداعية داخل المدرسة، وأنه يجب نشر ثقافة الإبداع الإدارى داخل إدارات المدارس الابتدائية، والقيام بالتدريب بشكل مستمر ودورى. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى عرض الإطار النظرى.

### ٤- السياق التربوى لتنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية فى مصر ٢٠٠٥<sup>(١٣)</sup> (دعاء حمدى، ٢٠٠٥)

استهدفت هذه الدراسة، التعرف على أهم عوامل تنمية التفكير الإبداعى، والعوامل المؤثرة فيه واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى تناول موضوع الإبداع واستخدام المنهج الوصفى، وتختلف عنها فى أن الدراسة الحالية تتناول تطوير الإدارة الصفية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة الإبداع، أما هذه الدراسة فتتناول السياق التربوى لتنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية فى مصر.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى عرض الإطار النظرى

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة **Koustab Ghosh**، بعنوان: تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي: نحو نموذج للقيادة الذاتية وإبداع الموظف ومناخ الإبداع والتوجه المبتكر فى مكان العمل (٢٠١٧)<sup>(١٤)</sup> (kostab Gosh , 2017)

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر القيادة الذاتية على الإبداع لدى الموظفين ودورها فى تحقيق مناخ للإبداع الإداري للمنظمة، وإعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي باستخدام تصميم القياس القبلي البعدي على مجموعة تجريبية وضابطة وتوصلت إلى أهمية دور القيادة فى تحقيق المناخ التنظيمي الذي يساعد على توافر الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال دور القيادة فى إشباع إحتياجات العاملين (المعنوية - المادية) مما يساعدهم على توفير فرص لممارسة الإبداع الإداري لديهم.

٢- دراسة **Elad Granot**، بعنوان: مدراء الإبداع وإدارة الإبداع (٢٠١١)<sup>(١٥)</sup> (Elad Grant , 2011)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية استيعاب المديرين للإبداع فى المنظمة التى تؤثر على المعلومات، وقد تم استخدام المنهج الإستقرائى وشملت المقابلات التى تؤثر على المعلومات وتمت المقابلات فى مكان العمل بطريقة منفصلة غير متحيزة، ومن نتائج الدراسة أن إدارة الإبداع تشمل مجموعة من المكونات التفاعلية الفنية

والجمالية واستراتيجيات العمل، وأن الإبداع أمر بالغ الأهمية لتطوير وتنفيذ استراتيجيات العمل.

٣- دراسة Ozmen, F & Muratoglu، بعنوان: مستويات الإبداع لمديري المدارس لتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة من وجهات النظر المختلفة والعلوم السلوكية (٢٠١٠) <sup>(١٦)</sup> (Ozmen, 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمدير المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلمًا منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة ان أهم الكفايات الإبداعية التي يجب يمتلكها المدير والمعلم هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الإتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الإجتماعي وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوع إدارة الإبداع فتناولت خصائص الإبداع ومعيقاته وجوانبه وسمات المبدعين ودور المديرين في رفع مهارات أتباعهم اللازمة للإبداع، وتوصلت الدراسات إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهوليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل: المدرسة، ومراكز العمل، والمنظمات وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل

في: الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدها، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية، وتقييمها، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ عن طريق التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، وحلقات النقاش، والمؤتمرات والمحاضرات، وتنمية المهارات، والقدرات، وأن من معيقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

وإجمالاً لما سبق يمكن عرض وجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إذ أن الدراسات السابقة تناولت الإبداع بالنسبة للتلميذ والمعلم والطرق الإبداعية في عملية التدريس أما الدراسة الحالية فتتناول إدارة الإبداع الإداري والفني لمدير المدرسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار منهج الدراسة.
- وضع تصور للإطار النظري للدراسة الحالية.
- بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة وتوظيفها في تفعيل إدارة الإبداع بالمدارس.

### خطوات السير في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:  
الخطوة الأولى: عرض الأسس النظرية للدراسة ويتضمن: عناصر الإبداع وأهميته ومقوماته ومستوياته.

الخطوة الثانية: المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق إدارة الإبداع.

الخطوة الثالثة: واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي

### الأسس النظرية للدراسة:

أولاً: عناصر الإبداع:

يرى البعض أنه يمكن تحديد عناصر الإبداع فى المنظمات بالآتى<sup>(١٧)</sup> (سليم بطرس، ٢٠٠٦، ص ٦٧)

#### ١- القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجى:

من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها فى ظل وجود أهداف محددة وثابتة ومكتوبة، ولا بد من بذل جهود كبيرة لتعريف العاملين وإقناعهم بها، لكى يسلك الأفراد سلوكاً وظيفياً يحقق الأهداف والخطط المرسومة.

#### ٢- بناء ثقافة تنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضارى والقيمى للمنظمة الذى يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، ولها دور كبير فى التأثير على سلوكيات الأفراد وإتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية.

#### ٣- التركيز على الأداء والعاملين:

تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء وإهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنه لا يمكن الإستغناء عن جهودهم وأنهم جزء هام فى المنظمة ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهود غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية. وذلك من أجل الإهتمام بالإنتاج النهائى ومعدلات الأداء وكذلك الإهتمام بكيفية هذا الأداء ونوعه مما يساعد على المساهمة فى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ويشجع على الإبداع.

#### ٤- خلق مناخ تنظيمي صحي:

إذ يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العناصر المشجعة على الإبداع ويمكن تعريفه بأنه مجموعة خصائص البيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الإستقرار أو الثبات النسبي وتتعكس اثارها على إتجاهاتهم وسلوكهم فى المنظمة التي يعملون بها.

#### ٥- مرونة الأنظمة واللوائح:

إن مرونة الأنظمة واللوائح عنصر مهم من عناصر المنظمة المبدعة، إذ أن الهيمنة القانونية والرسمية على كثير من القيادات الإدارية يعتبر أهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وإنتظامهم بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية فعلاً وبغض النظر عن مدى قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية.

#### ٦- الولاء التنظيمي:

الذى يعتبر أحد العناصر الأساسية للإبداع فهو ذات تأثير واضح على الأداء وعلى إنتاجية المنظمات وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتشجيع الإبداع.

### ثانياً: أهمية إدارة الإبداع

أهمية إدارة الإبداع فى إدارة المنظمات ترجع إلى ما يلى:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً فى جميع نشاطات أى منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغير والتطوير الذى يتطلب الإبداع فى إحدائه.
- تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى الإدارة المبدعة لزيادة القدرة التنافسية.

- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التى تواجهها المنظمات الحديثه الأمر الذى يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول وبخاصة الدول النامية إلى الإدارة الإبداعية بحيث يمكنها ذلك من مسايرة التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- يبرز الإبداع كمطلب أساسى من بين المطالب التى تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.

### ثالثاً: مقومات الإبداع

#### (١) الذكاء:

الذكاء هو حصيلة توليفات مركبة للعديد من القدرات مثل: التصميم والابتكار، وصياغة الأفكار، والاستنتاج، والتفسير، وتنمية المعتقدات وتحديد الاتجاهات والغايات، ووضع الخطط، وبالرغم من تعقد الذكاء وغموضه فقد حاول البعض وضع تعريفات عامة له، ومن هذه التعريفات ما يلي<sup>(١٨)</sup> (Richard ,1994 ,13)

- الذكاء هو القدرة على اكتساب المعرفة ذاتياً وتخزينها وربطها بسوابقها، والتكيف التلقائى مع الظروف المتغيرة التى يعيش فيها الإنسان.
- الذكاء هو ملكة انتقاء البديل الأمثل من بين عدة بدائل ممكنة فى ضوء الغايات المحددة، والمعايير المقررة سلفاً.

- الذكاء هو التصدى للمعقد بأن نطل نفتته حتى نكشف عن ماهيته لنعيد بناءه بصورة أكثر اتساقاً<sup>(١٩)</sup> (نبيل على، ٢٠٠١، ص ٥٩)

وبناء على التعريفات السابقة يحدد الباحث تعريفاً للذكاء بأنه قدرة الفرد على استخدام ما تعلمه في حل المشكلات التي تواجهه. وفي بحث العلاقة بين (الذكاء - الإبداع) استطاع كثير من العلماء أن يثبتوا أنه توجد بينهما علاقة مثالية الأبعاد، بمعنى أن أصحاب القدرات الإبداعية المرتفعة يتمتعون وقد لا يتمتعون بقدرات إبداعية مرتفعة، وأن أصحاب القدرات الإبداعية المنخفضة قد يكونوا من ذوى الذكاء المرتفع أو من بين ذوى الذكاء المنخفض، فهذا يدل على أن كل المبدعين أذكىاء ولكن ليس كل الأذكىاء مبدعين<sup>(٢٠)</sup> (زينب شقير، ١٩٩٩، ص ٢٢٢)

## (٢) الدافعية:

للدافعية دور حاسم فى عملية الإبداع، فالأشخاص المبدعون يتميزون بدافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة فى العمل، وميل واسع للطلاب يظهر فى الرغبة بالمعرفة.

وتنقسم الدافعية فى الأداء الإبداعى إلى: دافعية خارجية، ودافعية داخلية، فالدافعية فى الحالة الأولى تتبع من الظروف الخارجية لعملية الإبداع مثل الرغبة فى الحصول على لقب أو مكانة اجتماعية مثلاً، أما الدافعية الداخلية فتتبع من الداخل من هدف مرسوم يظهر فى الرغبة فى البحث والمعرفة والسعادة فى اكتشاف الوقائع والأفكار الجديدة، وتبدو تلك الدوافع الداخلية فى إحساس الفرد المبدع بالحاجة إلى التحرر من الأفكار الشائعة والإحساس بالاستقلالية أو التخلص من الأفكار التقليدية<sup>(٢١)</sup> (الكسندر روشكا، ١٩٨٩، ص ٧١)

وقد وقف العلماء على بعض الدوافع المميزة في هذا الصدد مثل: الدافع إلى الإنجاز، والدافع إلى جلب النظام، وهى دوافع تنتظم في دائرة الأنشطة ذاتية الإثابة، وهى تلك الأنشطة التى يتمثل فيها عنصر الجاذبية، وهى بخلاف الأنشطة خارجية الإثابة التى يمارتها المرء من أجل أهداف خارجية، ومن الأنشطة التى تحمل فى ذاتها عنصر الإثابة (حب الاستطلاع، والرغبة فى اكتشاف الأشياء بهدف الوقوف على طبيعتها والاستغراق فى التفكير التأملى، واقتناء الأشياء الغريبة)، فهذه الاهتمامات تبين طبيعة الأنشطة التى تحمل فى ذاتها عنصر الإثابة<sup>(٢٢)</sup> (محي الدين احمد، ١٩٨٧، ص ١١٩)

### (٣) المناخ الاجتماعى:

الإبداع فى حقيقته عملية أقرب إلى الحوار المتبادل بين الأوضاع الثقافية والاجتماعية السائدة فى المجتمع، والتكوين النفسى والوجدانى للفرد المبدع، وهو ما يعطى دلالة على وجود تأثير المجتمع والبيئة المحيطة، وما يسود المجتمع والبيئة من نظم ومناخ ثقافى وإجتماعى.

فالإبداع الحقيقى لا يتم إلا فى ظروف اقتصادية واجتماعية ملائمة<sup>(٢٣)</sup> ((زينب شقير، ١٩٩٩، ص ٢٢٥)

ولقد دلت الدراسات التى أجريت على تأثير المناخ فى الوسط الاجتماعى لإبداع الفنان على أنه لا يوجد خلق من عدم، حيث أن الفنان المبدع عندهم لا يبتكر أعمالاً جديدة كل الجدة بقدر ما ينحصر إبداعه فى التأليف بين أفكار قديمة، أو إحداث تعديلات فيما وصله من تراث فنى سابق وفيما وعاه من ظروف اجتماعية، فما من إبداع إلا ويمكن تفسيره بالرجوع إلى الواقع الاجتماعى<sup>(٢٤)</sup> (على عبدالمعطى محمد، ١٩٨٤، ص ١٨١).

## (٤) المثابرة فى العمل:

لا شك أن الإبداعات العظيمة تتطلب آلاف الساعات من الجهد والتركيز، فتنمية الإبداع عن طريق العمل والجهد حقيقة وقفت عليها الدراسات العلمية التى أثبتت أن حب العمل يحرك الاستعدادات الموجودة ويطورها، وأن الميل للعمل يمكن أن يسهم فى تطوير الاستعدادات الخاصة مثل (الرياضة - الباليه - الموسيقى -..... إلخ)، وحتى فى حالة وجود إعاقة فيمكن بالعمل تجاوزها والوصول إلى مرحلة الإبداع رغم الإعاقة.

وبالرغم من أهمية العمل باعتباره مقوم أساسى من مقومات الإبداع إلا أن مدارسنا ومجتمعاتنا العربية تجافى العمل، حيث أن مدارسنا تنتاسى أن تتعلم الحقيقى هو إتقان عمل يعود بالنفع على الإنسان ومجتمعه، فعندما تتوقف الصلة بين التعلم والعمل يتوقف التعلم الحقيقى وبالتالي يتوقف الإبداع، لذا لى تكون المدرسة قوى دافعة للإبداع لابد أن يكون شعارها هو (التعلم عمل).

## (٥) الخيال الإبداعى:

يُفهم الخيال Imagination على أنه القدرة العقلية النشطة على تكوين الصور والتصورات الجديدة، فلا يوجد إبداع بغير خيال، فكلما كان الخيال ممثلاً كان دليلاً على قدرة إبداعية وتصورية كبيرة، والخيال الإبداعى بنائى يتضمن الكثير من عمليات التنظيم العقلية، ويشتمل على منظور زمنى متفتح - فخلال النشاط الخيالى تبرز صور وخبرات الأزمنة الثلاثة (الماضى، الحاضر، والمستقبل)، ومن خلال هذا الامتزاج ينتج ذلك المركب الجديد الذى هو المنتج الخيالى الإبداعى المتميز<sup>(٢٥)</sup> (شاكى عبد الحميد، ١٩٩٥، ٢٢٦).

والخيال يُعد عنصر أساسى وفعال فى منظومة التفكير والنشاط العقلى، فهو العنصر الذى يتفاعل مع الذكاء العام (التقليدى) الذى يهتم بالتفكير فى نسق مفلق، فإنه يؤدى إلى فعل غير تقليدى، أى أن تفاعل الخيال مع الذكاء يوصل

إلى الإبداع، فلولا الخيال ما استطاع الإنسان أن يحقق ما توصل إليه من منجزات علمية وروائع فنية أو أدبية.

#### رابعاً: مستويات الإبداع

##### أ- الإبداع على المستوى الفردي:

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توافرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، حيث يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الإجتماعي.

##### ب- الإبداع على مستوى الجماعات:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً. وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة ما جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة وتكون مجموعات العمل متعاونة لتطبيق الأفكار الجديدة.

##### ج- الإبداع على مستوى المنظمات:

الإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لمنظومة متكاملة، وهو يتكون من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات التنظيمية الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، حيث يشير الإبداع هنا إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات غير معلومة أو محددة سابقاً، وغالباً ما

يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى<sup>(٢٦)</sup> (محمود الفياض، ١٩٩٥، ٥٤).

### معوقات إدارة الإبداع لدى مديري المدارس:

أجمع الباحثون على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع داخل المنظمات، والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى مايلي:

#### • المعوقات العقلية:

والتي تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود، وقلة الحركة الفكرية<sup>(٢٧)</sup> (ايمن المعالي، ١٩٩٦، ص ٩١)

#### • المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للخاطرة والاستقلال فى التفكير، ولا شك أن للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفض من حدة التوتر الذى يسببه، ولكن المغالاة مثل الخوف أو القلق، قد تتسبب فى الحد من الإبداع

#### • المعوقات الدافعية:

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التى تجعله يبذل الجهد الإيجابى المحقق للإبداع، ويؤدى عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له، إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

● المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل، والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ويضيف آخرون بعض معوقات تنظيمية أخرى، كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤسين، تأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

● المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، وتحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر البداية الحقيقية للإبداع، وتعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن ظهرت الفكرة خارجية عن المؤلف أو الشائع فإن هذه البيئة تساعد على الإبداع بحق<sup>(٢٨)</sup> (محمود الفياض، ١٩٩٥، ص ٦٧).

ثانياً: الدراسة الميدانية: سوف يتم عرض الدراسة الميدانية كمايلي:

#### أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذ الباحث عينة عددها (٣٧٥) مفردة من (مديرى ومعلمى ووكلاء المدارس الإبتدائية)، وقد تم اختيار محافظات (الفيوم، القاهرة، المنيا، الأسكندرية) واتبع الباحث أساليب العينة متعددة المراحل لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديداً وأكثر تمثيلاً للمجتمع الأصل، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر، ثم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لذا قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٢٠) عبارة وكانت الاستجابة للعبارات وفق مدرج ليكرت الثلاثى لمقياس درجة التواجد (بدرجة كبيرة - متوسطة - قليلة) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج وتم الحصول على النتائج كما يلي:

(ب) التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات مفردات العينة:

#### نتائج المحور الأول: واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى)، والجداول التالية توضح ذلك:

(١) الأصالة:

\*\*\*\*

جدول (١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ للمحور الأول  
(واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الأصالة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ <sup>١</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.	٩٦	٢٥,٦٠	١٥٨	٤٢,١٣	١٢١	٣٢,٢٧	١,٩٣	٠,٧٦	٦٤,٤٤	متوسط	١٥,٥٧	٠,٠٠١	١
٢	يسهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة	٧٣	١٩,٤٧	١٧٩	٤٧,٧٣	١٢٣	٣٢,٨٠	١,٨٧	٠,٧١	٦٢,٢٢	متوسط	٤٤,٩٩	٠,٠٠١	٢
٣	يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	٧٤	١٩,٧٣	١٤٦	٣٨,٩٣	١٥٥	٤١,٣٣	١,٧٨	٠,٧٥	٥٩,٤٧	متوسط	٣١,٥٤	٠,٠٠١	٣
٤	يهتم مدير المدرسة بطرح حلولاً مبدعة لمشاكل العمل	٧٤	١٩,٧٣	١٥٢	٤٠,٥٣	١٤٩	٣٩,٧٣	١,٨٠	٠,٧٥	٦٠,٠٠	متوسط	٣١,٧٥	٠,٠٠١	٤

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٥	لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	٧٤	١٩,٧٣	١٥٥	٤١,٣٣	١٤٦	٣٨,٩٣	١,٨١	٠,٧٤	٦٠,٢٧	متوسط	٣١,٥٤	٠,٠١	٣
٦	يتبنى مدير المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة.	٧٦	٢٠,٢٧	١٤٣	٣٨,١٣	١٥٦	٤١,٦٠	١,٧٩	٠,٧٦	٥٩,٥٦	متوسط	٢٩,٤٩	٠,٠١	٥
	المجموع الكلي	٤٦٦	٢٠,٧٦	٩٣٥	٤١,٤٦	١٠٥٧	٣٧,٧٨	١,٨٣	٠,٧٥	٦١,٠٠	متوسط	٣٠,٧٣	٠,٠١	

\* قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الأصالة) بنسبة مئوية (٦١,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٨٣ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣). يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الأصالة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي "ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٤,٤٤%)، وبمتوسط حسابي (١,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٣- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "يسهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢,٢٢%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٤- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠,٢٧%)، وبمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٥- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يهتم مدير المدرسة بطرح حلولاً مبدعة لمشاكل العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها

بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠%)، وبمتوسط حسابي (١,٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٦- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يتبنى مدير المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٥٦%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

١٧- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٤٧%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

(٢) الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية:

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا

للمحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٧	يملك مدير المدرسة المهارة في التقاليد والحوار	٨٧	٢٣,٢٠	١٦١	٤٢,٦٣	١٢٧	٣٣,٨٧	١,٨٩	٠,٧٥	٦٣,١١	متوسط	٢١,٩٥	٠,٠١	٢
٨	يملك مدير المدرسة القدرة على الإقناع.	٧٦	٢٠,٢٧	١٦٤	٤٣,٧٣	١٣٥	٣٦,٠٠	١,٨٤	٠,٧٣	٦١,٤٢	متوسط	٣٢,١٨	٠,٠١	٤
٩	يحكم مدير المدرسة على الآخرين بموضوعية.	٧٤	١٩,٧٣	١٧٠	٤٥,٣٣	١٣١	٣٤,٩٣	١,٨٥	٠,٧٢	٦١,٦٠	متوسط	٣٧,٣٠	٠,٠١	٣
١٠	لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	٩٩	٢٦,٤٠	١٧٧	٤٧,٢٠	٩٩	٢٦,٤٠	٢,٠٠	٠,٧٣	٦٦,٦٧	متوسط	٣٢,٤٥	٠,٠١	١



من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم  $\chi^2$  دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية) بنسبة مئوية (٦١,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٨٤ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن افكاره بطلاقة. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٦,٦٧%)، وبمتوسط حسابي (٢)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يمتلك مدير المدرسة المهارة فى النقاش والحوار " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٣,١١%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٩)، وانحراف

معياري (٠,٧٥)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧) - (٢,٣٣).

٣- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " يحكم مدير المدرسة على الآخرين بموضوعية. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦١,٦%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإقناع. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦١,٤٢%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٥- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم اكثر من فكره مبدعة خلال فترة زمنية قصيرة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٨٢%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٦- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأى المخالف لرأيه للاستفادة منه. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٦٤%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٧- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات مبدعة فى أساليب العمل كل فترة. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد

عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٨,٤%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

### (٣) الحساسية للمشكلات:

#### جدول (٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا

للمحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الحساسية

#### للمشكلات)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٤	يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٦٢	١٦,٥٣	١٦٩	٤٥,٠٧	١٤٤	٣٨,٤٠	١,٧٨	٠,٧١	٥٩,٣٨	متوسط	٥٠,١٣	٠,٠٠١	٥
١٥	يملك مدير المدرسة مهارة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	٥٧	١٥,٢٠	١٧٨	٤٧,٤٧	١٤٠	٣٧,٣٣	١,٧٨	٠,٦٩	٥٩,٣٩	متوسط	٦١,٣٦	٠,٠٠١	٦

م	البنود	نعم		لا		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبية المتوزية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ت	%	ت	%						
١٦	يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية..	٧٤	١٩,٧٣	١٦٨	٤٤,٨٠	١,٨٤	٠,٧٣	متوسط	٣٦,١١	٠,٠١	١
١٧	لدى مدير المدرسة القدرة على إكتشاف الأخطاء بسرعة كبيرة.	٥٥	١٧,٣٣	١٥٨	٤٢,١٣	١,٧٧	٠,٧٣	متوسط	٤٣,٣٤	٠,٠١	٧
١٨	لدى مدير المدرسة القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٦٧	١٧,٨٧	١٦٥	٤٤,٠٠	١,٨٠	٠,٧٢	متوسط	٤٢,٣٠	٠,٠١	٣

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوي الدلالة	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%						
١٩	يستغرق مدير المدرسة وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشاكل المتعلقة بالعمل.	٦٤	١٧,٠٧	١٦٧	٤٤,٥٣	١٤٤	٣٨,٤٠	١,٧٩	٠,٧١	٥٩,٥٦	متوسط	٠,٠١	٤
٢٠	لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل.	٧٥	٢٠,٠٠	١٦٠	٤٢,٦٧	١٤٠	٣٧,٣٣	١,٨٣	٠,٧٤	٦٠,٨٩	متوسط	٠,٠١	٢
	المجموع الكلي	٤٦٤	١٧,٦٨	١١٦٥	٤٤,٣٨	٩٩٦	٣٧,٩٤	١,٨٠	٠,٧٢	٥٩,٩١	متوسط	٠,٠١	

\* قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا

البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الحساسية للمشكلات) بنسبة مئوية (٦٠,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٨٠ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (واقع إدارة الإبداع بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الحساسية للمشكلات) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦١,٤٢%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠,٨٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " لدى مدير المدرسة القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة

الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٩١%)، وبمتوسط حسابي (١,٨)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣). جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " يستغرق مدير المدرسة وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشاكل المتعلقة بالعمل. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٥٦%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٤- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٣٨%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٥- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " يمتلك مدير المدرسة مهارة لاكتشاف المشكلات التي يعانى منها الآخرون في العمل. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩,٢٩%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

٦- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " لدى مدير المدرسة القدرة على إكتشاف الأخطاء بسرعة كبيرة. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٨,٩٣%)، وبمتوسط حسابي (١,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١,٦٧ - ٢,٣٣).

## نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- ١- قلة تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية من خلال اجتماعات دورية والقيام بعمل عصف ذهني للعاملين تجاه مشكلة ما.
- ٢- ندرة تقديم الدعم للعاملين فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية وامكانية تطبيقها بما يخدم صالح العمل.
- ٣- أهمية تشجيع الأفراد مادياً ومعنوياً على استخدام وسائل الإبداع فى حل المشكلات.
- ٤- العمل على تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتطوير المهارات والقدرات.
- ٥- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- ٦- تشجيع استخدام كافة الأساليب العلمية التى تسهم فى إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- ٧- ضرورة المشاركة فى اتخاذ القرار مع العاملين لضمان استعدادهم لتحقيقه وعدم المقاومة.
- ٨- مازال مديري المدارس يمارسون البيروقراطية داخل المدارس وقلة تفويض السلطات لإنجاز المهام.

## المراجع:

- ١- انجود شحادة بلوانى: دور الإدارة المدرسية فى تنمية الإبداع فى المدارس الحكومية فى محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨.
- ٢- يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد، ط ٣، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٣- رئاسة المهورية: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة الخامسة والثلاثون، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.
- ٤- محمود ابو النور: تطبيق معايير الادارة المتميزة بمدارس التعليم الإبتدائى فى مصر، المؤتمر السنوى الثالث عشر، بعنوان: الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بنى سويف، ٢٠٠٥.
- ٥- محمد جودة التهامى سليمان: تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مج ٧، ع ٣، نوفمبر، ٢٠٠٤.
- ٦- محمود أبو النور عبد الرسول: علاقة المشاركة فى صنع القرار بالأنماط القيادية لمديرى المدارس الابتدائية فى مصر، دراسة ميدانية، كلية التربية، مجلة علمية متخصصة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٣، ع ٢٧، فبراير ٢٠١٠.

٧- وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ فى شأن القانون العام، المادة (١٥)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

8- Carter V , Good: Dictionary of Education , Mc Graw, hill – Book Company , New York, 1973 .

٩- انجود شحادة بلوانى: دور الإدارة المدرسية فى تنمية الإبداع فى المدارس الحكومية فى محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨.

١٠- ناهد محمد عبدالفتاح: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم فى ضوء مدخل الإبداع الإدارى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٨.

١١- تهنانى سعود عبدالله: الادارة المدرسية ودورها فى تنمية القدرات الابداعية لدى المعلمين فى دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥.

١٢- نجلاء محمد خيرت عبدالحليم: تنمية الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية فى حل المشكلات المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٩.

١٣- دعاء حمدى محمود: السياق التربوى لتنمية الابداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٥.

14- Koustab Ghosh:" Developing organizational creativity and innovation", Toward a modal of self- leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation,2017

- 15- Elad Granto:" Creative Managers and managing creativity " , ahermeneutic exploration2011 vol 26lss2
- 16- Ozmen, F &Muratoglu, V. (2010):" The competency Level of school principals in implementing Knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gendervariable"Procedia Social and Behavioral Sciences, 2(20): 5370-5376
- ١٧- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى، إدارة الإبداع والابتكار، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- 18- Richard Gregory, seeing Intelligence, Injean Khafla(ed) (1994) , what is intelligence Cambridge university prees: Cambridge,
- ١٩- نبيل على: الثقافة العربية وعصر المعلومات (رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربى)، عالم المعرفة العدد(٢٦٥)، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والاداب، الكويت، يناير ٢٠٠١
- ٢٠- زينب محمود شقير: رعاية المتفوقون (الموهوبين والمبدعين)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ١٩٩٩.
- ٢١- الكسندر روشكا: الإبداع العام والخاص، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والاداب، عالم المعرفة، الكويت، العدد(١٤٤) ديسمبر ١٩٨٩
- ٢٢- محيى الدين أحمد حسين: التنشئة الأسرية والأبناء الصغار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٨٧.
- ٢٣- زينب محمود شقير: رعاية المتفوقون (الموهوبين والمبدعين)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ١٩٩٩.

- ٢٤- على عبدالمعطي محمد: محاضرات فى مشكلة الإبداع النفسى (رؤية جديدة)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ١٩٨٤.
- ٢٥- شاكر عبد الحميد: علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٥.
- ٢٦- محمود الفياض، أثر النمط القيادى على الإبداع الادارى للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٩٥.
- ٢٧- ايمن المعانى: الولاء التنظيمى لسلوك منضبط واتخاذ مبدع، مركز احمد ياسين الغنى، عمان، ١٩٩٦.
- ٢٨- محمود الفياض: أثر النمط القيادى على الإبداع الادارى للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٩٥.