

## الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدّامجة في محافظة الفيوم

إعداد

نيفين حسين صوفى عبد الحميد

أ.م. د / عبير أحمد محمد على      أ.م. د / سيد جارجي السيد يوسف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد      أستاذ الصحة النفسية المساعد

كلية التربية، جامعة الفيوم      كلية التربية، جامعة الفيوم

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بالمعاهد الأزهرية الدّامجة في محافظة الفيوم ، وتحليل أساليب تطويره والتحديات التي تعيقه من وجهة نظرهم، يركز البحث على التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري وكيفية تطوير أداء المشرف الفني في توجيه العملية التعليمية وتحسين كفاءة المعلمين ورفع مستوى تحصيل الطلاب، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أدوات جمع البيانات وتحليلها لدراسة واقع الإبداع الإداري في معاهد الأزهر، وذلك من خلال تحليل ردود المشرفين الفنيين ودراسة ممارساتهم الميدانية فيما يتعلق بالإبداع الإداري، شملت عينة البحث المشرفين التربويين في معاهد الأزهر بمحافظة الفيوم. وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف التخصصات التعليمية في هذه المعاهد، مما يعزز من دقة النتائج وتعميمها على باقي المؤسسات التعليمية المشابهة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ، أظهرت النتائج أن هناك حاجة كبيرة لتطوير الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بالمعاهد الأزهرية الدّامجة في محافظة الفيوم من خلال برامج

تدريبية ودعم بيئات العمل المحفزة على الإبداع، كما أظهرت وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع بشكل فعال في هذه المعاهد الأزهرية. الكلمات المفتاحية ( تطوير - الأداء الإداري - المعاهد الأزهرية الدامجة )

#### Abstract

The current research aims to study administrative creativity among educational supervisors in inclusive Azhar institutes in Fayoum Governorate, and to analyze the methods for its development and the challenges that hinder it from their point of view. The research focuses on identifying the theoretical foundations of administrative creativity and on how to enhance the performance of technical supervisors in guiding the educational process, improving teacher efficiency, and raising student achievement levels.

The research adopted the descriptive-analytical approach, using data collection and analysis tools to examine the current state of administrative creativity in Azhar institutes. This was done by analyzing the responses of technical supervisors and studying their field practices related to administrative creativity.

The research sample consisted of educational supervisors in Azhar institutes in Fayoum Governorate, selected randomly to represent various educational specializations within these institutes. This enhances the accuracy of the findings and allows for generalization to similar educational institutions. The researcher used a questionnaire as the primary tool for data collection.

The results revealed a significant need to develop administrative creativity among educational supervisors in inclusive Azhar institutes in Fayoum Governorate through training programs and supportive work environments that encourage creativity. The results also indicated the presence of certain obstacles that limit the effective application of creativity in these institutes.

Keywords: Development - Administrative Performance - Inclusive Al-Azhar Institutes

## مقدمة البحث :

إن نجاح المعاهد الأزهرية في تحقيق أهدافها يأتي مقروناً بأداء العاملين بها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الإعداد والتدريب الذي يعد الركن الأساسي والأهم من أجل تطوير الأداء للأفراد والعاملين بصورة عامة، كما ينبغي أن يكون تدريب الموجهين والعاملين بالمعاهد الأزهرية بصفة مستمرة ومتواصلة، ولا تتوقف عند حد معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة مما يؤدي إلى تطوير الكفايات وتنمية المهارات وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن .

و نظراً لزيادة أهمية الإبداع في إدارة المؤسسات التعليمية خاصةً مع التحديات والتغيرات المستمرة، جاء هذا البحث، ليوضح الإبداع الإداري بجوانبه المتعددة، والمرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي والتربوي، وأثره في تحقيق أهداف التعليم وغاياته بجمهورية مصر العربية بمختلف مؤسساته، والذي يشهد تحولاً كبيراً في أسلوب العملية التعليمية والتربوية وسياساتها من أجل تحويل مدارس جمهورية مصر العربية إلى نظام تعليمي وعالمي المستوى يكفل أفضل تعليم ممكن لأبناء جمهورية مصر العربية لمواكبة روح العصر، والانفتاح على شتى أنواع المعارف الحديثة والمتجددة، الأمر الذي يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات والعمليات والسلوكيات لتقبل هذا التغيير والتحول، وتحسين المناخ العام لنجاحه، وتفعيل الإبداع الإداري للارتقاء بمستوي الأداء . (توفيق, 2013, ص23).

حيث يعد الإبداع الإداري مصطلح حديث العهد إذ ارتبط بعلم الإدارة وريداً على الإدارة التقليدية والتي تتسم بالجمود وضعف مواكبة التطورات الحديثة، وإجراء أي تطوير أو تحديث في النظم الإدارية؛ لذا جاء الإبداع الإداري مترجماً لعلم الإدارة،

كأحد الاتجاهات الأساسية في تطوير العمل الإداري، بما ينعكس على وضع المؤسسة والعاملين بها مادياً ومعنوياً (الشماسي ، 2024،ص55) .

### مشكلة البحث:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال وجود قائد إداري مبدع في المدرسة مما يعود عليها بالعديد من الفوائد، منها: إعطاء المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكن العاملين من تطوير بيئة العمل، وإمدادهم بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التعليمية ( مرزوق ،2024، ص562).

ويعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة المؤثرة على جميع جوانب التنمية، وخطط التطوير في النظام التعليمي الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه، وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، لذا فقد لوحظ ضعف الوعي بالإبداع الإداري وتأثيره على تطوير المعاهد الأزهرية لمرحلة تعليم جديدة ومواجهة المشكلات والمعوقات والتحديات التي قد تكون سبباً في إعاقة مسار التقدم والتطوير، وذلك من خلال توظيف المنهج الإبداعي، وإيجاد البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد مجموعة الأشخاص اللازمة لتنميته وتطويره (رحيم ، 2024،ص77).

هناك وجود ضعف يعترى واقع موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الفيوم وعدم معرفتهم بعملية الدمج لذوى الاحتياجات الخاصة، والذي ينتج عنه العديد من المشكلات الفنية والإدارية، منها أن الإعداد والتدريب الذى يتلقاه الإداريون أو شيوخ المعاهد والوكلاء على عملية دمج ذوى الاحتياجات الخاصة، لم يصل إلى المستوى المطلوب، وأن كل ما يتم من تدريب في مجال الدمج التعليمي لذوى الاحتياجات الخاصة فى التعليم الأزهرى هو عبارة عن مجرد محو أمية دمج ذوى الاحتياجات الخاصة . (شعبان، ٢٠١٨، ص ١٥٠)

وفي ضوء ذلك يحرص البحث الحالي على دراسة واقع الإبداع الإداري في تطوير المعاهد الأزهرية الدامجة بجمهورية مصر العربية للتعرف إلى مدى تأثيره في تحقيق التطوير والتغيير المطلوبين في أساليب التعليم وسياساته للمرحلة الجديدة، حيث يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما يساعد في اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية لتطوير المؤسسة، ويزيد من تقدمها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات البيئية وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية بصفة مستمرة، كما يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والثقة لدى جميع العاملين.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

**كيف يمكن تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في**

**محافظة الفيوم على ضوء مدخل الإبداع الإداري ؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عددٌ من الأسئلة :

ما الأسس النظرية للإبداع الإداري كمدخل لتطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة ؟

ما الأسس النظرية للتوجيه الفني بالمؤسسات التعليمية ؟

ما واقع أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة على ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما مقترحات تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة

الفيوم على ضوء مدخل الإبداع الإداري ؟

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية.  
التعرف على الأسس النظرية للتوجيه الفني بالمؤسسات التعليمية.  
رصد واقع أداء لدى موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة .  
تقديم بعض المقترحات لتطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الإبداع الإداري.

### أهمية البحث: يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات الآتية

تسليط الضوء على فئة مهمة من المؤسسات التعليمية، وهي المعاهد الأزهرية الدامجة، التي تواجه تحديات خاصة تتعلق بدمج ذوي الاحتياجات الخاصة.  
يُعتبر موجهو التربية الفنية من العناصر الفاعلة في دعم العملية التعليمية من خلال تطوير قدرات المعلمين وتحفيز الطلاب على التفكير الإبداعي، مما يعزز من أهمية تأهيلهم إدارياً وتنموياً ليكونوا قادة فاعلين في بيئاتهم التعليمية.  
تُسهم نتائج هذا البحث في بناء برامج تدريبية تستند إلى احتياجات حقيقية في مجال الإبداع الإداري، مما يُسهم في رفع كفاءة المشرفين والموجهين وتحقيق أهداف التعليم الدامج.

يُعالج هذا البحث فجوة في الأدبيات التربوية المتعلقة بالإبداع الإداري داخل سياق التعليم الأزهرى، لا سيما في محافظة الفيوم

**حدود البحث: تظهر حدود هذه الدراسة فيما يلي :**

الحد الموضوعي: سوف تقتصر الدراسة على تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الإبداع الإداري.

الحد البشري : سوف تقتصر الدراسة على عينة من مشايخ والوكلاء والمعلمين والإداريين والموجهين بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الفيوم .  
الحد المكاني : ستقتصر الدراسة في جانبها الميداني على المعاهد الأزهرية بإدارات محافظات الفيوم.

### مصطلحات البحث

الإبداع الإداري: الإبداع في اللغة: مصدر مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه، قال تعالى: (الله بديع السموات والأرض) أي مبتدعها، وأبداع الشيء وابتدعه إذا استخرجه وأحدثه (فليه , وآخرون،2004، ص52).

ويعرف الإبداع الإداري اصطلاحاً بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، والأصالة، والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (بدوى ،2007، ص85).

ويقصد بالإبداع الإداري إجرائياً : بأنه قدرة الأفراد العاملين من موجهين ومعلمين وقيادات إدارية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في مصر على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية والمهارات الإبداعية في ابتكار، وإيجاد طرق وأساليب جديدة تسهم في رفع الأداء الإداري وتنميته وزيادة فعاليته في استراتيجية تطوير المعاهد الأزهرية الدامجة.

### 2. تطوير : Development

التطوير لغة : هو من الفعل طور وهو التحول من طور إلى طور . (فليه , وآخرون،2004، ص86).

ويعرف اصطلاحاً : بأنه نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات , وهو يعنى تغيير يتصف بالنمو لبيئة معينة أو وظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة (بدوى ،2007، ص96) .

ويعرف إجرائياً: هو القدرة على تحديد الأخطاء، وأوجه الضعف، ونواحي القصور في الشيء المراد تطويره ومحاولة التمكن من القضاء على هذه الأخطاء، والتخلص من أوجه الضعف وتلافي نواحي القصور على أساس علمي سليم يمكن من إحداث عملية التحسين المقصودة والأخذ بالأحداث والاتجاهات العالمية، والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا أشواطاً طويلة.

الأداء : هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،

أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 2001، ص202).  
المعاهد الأزهرية الدامجة :

تعرف بأنها ما يقوم به شيخ المعهد (وهو الإداري الأول فيه) ووكيل المعهد (المسئول الثاني) من إجراءات وعمليات إدارية وفنية هدفها حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمعهد، وغرس القيم الإدارية لدى العاملين بالمعهد، وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية ولكل منهما السلطة التنفيذية فى معهده فى حدود اختصاصاته الإدارية والتي منها غرس القيم الإدارية لدى العاملين لديه. " (منزر، ٢٠١٨، ص ٢١٧).

وتعرف المعاهد الأزهرية الدامجة إجرائياً بأنها عبارة عن مؤسسة تربوية، تعمل على تطبيق المناهج الدينية والعلمية بوسائل عصرية متنوعة للدمج بين الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والطلاب العاديين في بيئة تعليمية واحدة. يهدف هذا النظام إلى تعزيز التفاعل والتكامل بين الطلاب بمختلف قدراتهم، وتوفير فرص تعليمية متساوية لهم، مع تقديم الدعم التعليمي المناسب لهم ويمكن لخريجها الالتحاق بالتعليم الجامعي سواء الأزهرية منه أو العام

**منهج البحث وأداته:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، الذي يتضمن دراسة وصفية لكل من مدخل الإبداع الإداري، وكذلك يتضمن دراسة ميدانية لجمع البيانات عن الإبداع الإداري، وإيضاح دوره في تحقيق الإبداع الإداري لموجهي التربية الفنية من وجهة نظر عينة البحث واستبانة - من إعداد الباحثة - تم تطبيقها على عينة ممثلة من موجهي التربية الفنية والمعلمين في المعاهد الأزهرية الدامجة بمحافظة الفيوم بإداراتها السبعة ، لتعرف أثر الإبداع الإداري في تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة.

#### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية :

1- دراسة (خلف الله، ٢٠١٧ م)، التي هدفت إلى معرفة درجة تقدير موجهي التربية الفنية الثانوية في فلسطين و مستوى السلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي

أسفرت عنها الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة جاءت بنسبة متوسطة، في حين جاءت استجاباتهم على مقياس السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تقديرهم بدرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

2- دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، التي هدفت إلى تعرف متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فجوة نسبية بين درجة التوفر والأهمية لمتطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة والحاجة الملحة لتفعيله، الدور الهام لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في الإرتقاء بجودة هذا التعليم.

3- دراسة (جوهر، و محمد ٢٠٢١)، التي هدفت إلى تعرف ماهية الإبداع الإداري وأهم المعوقات التي تواجهه بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والمتطلبات الأساسية لتفعيله ثم تقديم تصور مقترح عن أهم متطلباته بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي ناسب موضوعها ، وكانت المقابلة هي الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة للتعرف على معوقات ممارسة الإبداع الإداري وسبل علاجها ، وتمثلت أهم النتائج في ضرورة البحث والتوصل لنماذج إدارية حديثة عالمية وعربية والاستفادة منها بما يتناسب ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر  
ثانياً: الدراسات الأجنبية :

دراسة (Wazarter, 2012) , بعنوان: العلاقة بين الإنتاجية والإبداع بأسلوب القيادة لمديري المدارس التقنية والمهنية والتي هدفت إلى معرفة علاقة الإنتاجية والإبداع بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس التقنية والمهنية في طهران، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس التقنية والمهنية في طهران، وقد تم اختيار (٢٠٠) فرد منهم كعينة الدراسة، وطبقت عليهم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاث مجالات، وقد توصل الباحث في نهاية دراسته إلى وجود علاقة واضحة وقوية بين الإنتاجية والإبداع، وبين أسلوب القيادة لدى موجهي التربية الفنية التقنية والمهنية، وقد أوصى الباحث ضرورة إعطاء دورات تدريبية في مجالات الإبداع.

دراسة (Allahar, 2020) بعنوان: الإبداع ومستوياته، العوامل المؤثرة فيه، ودوره في استدامة المنظمات. التي هدفت إلى تعرف الإبداع ومستوياته، والعوامل المؤثرة فيه ودوره في استدامة المنظمات واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الإبداع الفردي والجماعي عامل جوهري ومؤثر في نجاح واستدامة المنظمات، وأن القادة يلعبون دورًا حيويًا في بناء الفرق الإبداعية وتدريبها على الإبداع، كما أن سوء بيئة العمل وضعف ملائمة المناخ التنظيمي يقف حائلًا أمام تضمين الإبداع الفردي والجماعي ضمن العمليات الابتكارية بالمنظمة.

دراسة (Wang & Song, 2022) : بعنوان: تطوير مقياس للإبداع في أنظمة إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإبداع التنظيمي والتي هدفت إلى تطوير مقياس للإبداع في أنظمة إدارة الموارد البشرية، والتعرف على العلاقة بين الإبداع في إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي واعتمدت على المنهج الوصفي ومقابلة عينة من (780) مكونة من (512) موظفًا، (123) من القيادة العليا (145) من خبراء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للإبداع في إدارة الموارد

البشرية تُسهم في تعزيز الممارسات الإبداعية للعاملين، وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي : المهارة الإبداعية ، والدافعية الذاتية، تمكين العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعها اهتمت بالابداع الإداري للقيادات المدرسية ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات ، وتناولت ما يتعلق بالابداع الإداري والذي يتمثل في؛ أبعاده، ومتطلباته، وخطوات تطبيقه، ومعوقاته، وأثره في تطوير الأداء الوظيفي، وتوضيح العلاقة بين الابداع الاداري وتطوير الأداء الوظيفي ، ومن هذه الدراسات ما يتعلق بالإبداع المتمثل في دور الإبداع في تطوير التعليم، ودور أساليب الإبداع في تنمية الموارد البشرية، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، وعلاقته بالمهارات القيادية، وأثر الإبداع في الأداء التنظيمي، وأثره في أداء الموجهين .

**أوجه التشابه :** أن البحث الحالي يتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث

الموضوع؛ من خلال تناول موضوع الإبداع الإداري واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في معرفة المفاهيم الخاصة بالإبداع الإداري وكذا منهجية الدراسة، فغالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، مثل دراسة خلف الله ، ودراسة محمد ، ودراسة جوهر ومحمد، مع دراسة Boyi Wang،Sehat Wazarter ، والتي استخدمت المنهج الوصفي، المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة أمينة عبد القادر المنهج التاريخي الاستقرائي والتحليل الوصفي. واعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة اياسا التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب الاستبانة، ودراسة هيثم العطار التي استخدمت أسلوب الحصر الشامل إلى جانب الاستبانة.

## أوجه الاختلاف

اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث تناول مجالات الموضوع ، حيث اختلف معها في الهدف الذي يتمثل في الإبداع الإداري للقيادات المدرسية ودوره في تحقيق تطوير الأداء الإداري لدى موجهي التربية الفنية وحدود الدراسة وعينة الدراسة، وتناول أثر الإبداع الإداري في تطوير الأداء الوظيفي لدى موجهي التربية الفنية ، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة وبخاصة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري وأبعاده وأساسه ومعوقاته ومدى ارتباط الإبداع الإداري بتطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة، واختيار المنهج الذي تسير عليه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وبناء أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة وتحديد فقراتها.

المحور الأول : الأسس النظرية للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية

هناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الإستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة مع سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبيرة وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة يعد إبتكارا وإبداعا.

أولاً : أهداف الإبداع الإداري وأهميته في المؤسسات التعليمية:

يعد الإبداع الإداري عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا على أن

الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون . (محمد، 2012، ص39).

ويهدف الإبداع لاجاد أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في العمليات المتعلقة بإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (خلوف ، زهرة، 2017 ، ص 14).

#### أهمية الإبداع الإداري

أضحى الإبداع عنصراً أساسياً في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، كما أنه وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية، إذ يكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح، والإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقاليد البالية واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، كما أشار (حسيبة، 2012). بأن الإبداع هو ميزة تنافسية على المدى الطويل يساعد على خلق الأفكار وتحديد الأهداف التي يجري استغلالها في تحديد رؤية مستقبلية. ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات. ( البدراني، 2011 ، ص91) .

والإبداع الإداري ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق ويكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض الكلف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة. (السعد ، 2001 ، ص 222) .  
ثانياً : أبعاد الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع منها " الطلاقة، المرونة، الأصالة الحساسة للمشكلات، القدرة على التحليل المخاطرة، والخروج عن المألوف, ويمكن تفصيلها في:  
الطلاقة الفكرية (fluency) وتتمثل الطلاقة غالباً في قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار.

المرونة (flexibility) ويقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة ، وتعتبر المرونة أيضاً المقدر على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن الأفراد العاديين وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها. (الخالدي، 2013، ص16).

الأصالة (Originality) و هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة، حيث أن الهدف من تلك الحلول الجديدة هو عدم تكرار ما يقوم به الآخرون من حلول تقليدية،

لذا فالأصالة هي ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات بحيث يبتعد الفرد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف. (الخالدي، 2013، ص16). الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems)

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة. (الزامل ، 2017 ، ص404)

القدرة على التحليل ( Analytical Ability ) يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ، والمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين . (الزامل ، 2017 ، ص404)

#### قبول المخاطرة ( Accept The Risk )

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المدراء الواعدون واعيين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين بحاجه العاملين للمساندة والدعم للتغلب

على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع انظمه ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها ( Kelley, T., & Littman, ) ( J 2001 p 102 ).

الخروج عن المألوف ( Out of the ordinary )

يقصد به القدرة على التحرير من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الشماسي، (2024، ص181).

ثالثاً : معوقات الإبداع الإداري

وفيما يلي عرض لأهم معوقات الإبداع الإداري :

المعوقات العقلية : حيث أن هناك الكثير من المشكلات التي يتعرض عليها إدراك الأشخاص، ومن هذه المشكلات هي : خداع ومحدودية الإدراك، وضعف الذاكرة. المعوقات الانفعالية الإبداع الإداري إلى توفير العديد من العوامل الانفعالية بهدف تحقيق الأهداف مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي والاستقلالية وتقليل المخاطرة. المعوقات البيئية : حيث تساهم الظروف البيئية في تشجيع عملية الإبداع وتقليلها ، حيث تلعب البيئة دورًا كبيرًا في تحديد ذلك من خلال احترام حرية الأفراد في التفكير والتعبير عن آرائهم، وإعطاء فرصة للتجربة وبذلك يمكن اعتبار هذه البيئة مساعدة لعملية الإبداع، وفي حال كان هناك ضغط في التفكير فان الفرد سيقوم بالتصرف بطريقة لا يمكن توقعها وبذلك يتم البعد عن التفكير الإبداعي مما يعطي صورة سلبية عن هذه البيئة.

المعوقات الدافعية : توجد العديد من العوامل التي تساهم في التفكير الإبداعي واكتشاف أوجه القصور، والمساهمة في التجديد و التعبير بفعالية وهو ما يتطلب الوصول إلى بدل جهود إيجابية لتحقيق كل ما هو جديد و التعبير عن ذلك بشكل فعال

المعوقات التنظيمية: تعتبر المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تواجه عملية الإبداع ومن أهم هذه المعوقات هز سيادة نمط إداري تقليدي، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين ، بالإضافة إلى تراجع مستوى نظام الاتصالات بشكل ملحوظ. (مطر، 2018، ص29).

### المحور الثاني : الأسس النظرية للتوجيه الفني بالمؤسسات التعليمية:

إنَّ التوجيه الفني أحد العناصر المهمة في منظومة التربية؛ فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف فعال، يعمل علي تحسينها ، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية لها . أولاً : مفهوم التوجيه الفني:

هو النهوض بعلميتي التعليم والتعلم من خلال التنسيق بين المعلمين، وحفز همهم وتضافر جهودهم وخلق الالتزام الداخلي المهني عندهم، ورفع مستوى كفاياتهم ، وينظر إلى التوجيه الفني على أنه "توفير دعم ومساندة متخصصين للمعلمين، لتحسين وتطوير العملية التعليمية" . (Olivia, Peter 2014) .

ومما سبق يمكن القول بأن التوجيه الفني هو مجموعة الأنشطة التربوية التي يقوم بها الموجه بغرض مساعدة المعلمين لتحسين ممارساتهم التخطيطية، التدريسية، والتقويمية والسلوكية، ورفع كفاءاتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم ؛ مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها .

ثانياً : أهداف التوجيه الفني

يتفق الكثير من الباحثين والمختصين في التربية بوجه عام وفي التوجيه الفني بوجه خاص، على أن الهدف العام لعملية التوجيه الفني هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم ونمو التلاميذ وتحسين المجتمع ، ويهدف التوجيه الفني إلى تطوير العملية التدريسية في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، ويمكن تحديد أهداف التوجيه الفني فيما يلي :

التعرف على مستويات التلاميذ وتقويمهم. مساعدة المعلمين على الارتقاء بمستواهم المهني. تجريب الأفكار الجديدة والأساليب المتنوعة في التدريس.(الجاويش، 2018،ص 167).

- مساعدة المعلمين على اكتشاف المواهب لدى التلاميذ .
- تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين المعلمين.
- تشجيع المعلمين الجدد وتطوير مستوى أدائهم داخل الفصل.
- تحسين مستوى أداء المعلمين وطرق تدريسهم. تطوير وتقويم المنهج الدراسي.
- تشجيع المعلمين على ممارسة الأنشطة التربوية داخل وخارج الفصل و الاستفادة من موارد البيئة عند ممارسته هذه الأنشطة.
- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من موجهي التربية الفنية ومعلميها مساعدة المعلم على تحسين مستوى أدائه المهني والوظيفي.
- تقديم المقترحات لضمان حسن التوجيه للإمكانات المادية والبشرية وحسن استخدامها.
- تدريب المعلمين على ابتكار أساليب واستراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف التربوية.
- القياس والتقويم بموضوعية للعملية التعليمية وتحسين الجو التعليمي.
- وجود علاقات طيبة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من معلمين وإداريين وأولياء أمور .

تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتقييم وتحسين أدائهم.

ثالثاً : أهمية التوجيه الفني :

إن التطور الحديث في علوم التربية أدى إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة ومن خلال عملية التوجيه يصبح المعلمون قادرين على حل مشكلاتهم وتطوير المناهج لذا تتضح أهمية التوجيه فيما يلي:

توجيه المعلم وإرشاده ومساعدته لاكتساب المهارة الفنية ، تقديم أحسن الخدمات

التعليمية، ومعرفة العوامل التي تعوق عملية التعليم

يعد الموجه الفني حلقة الوصل بين المعلم والمدرسة من جهة والجهات المسؤولة تربوياً من جهة أخرى، فما تلقاه المعلم قبل ممارسة المهنة غير كاف، فهو يحتاج إلى من يوجهه وأن يزداد خبرة في مجال التدريس حتى يتمكن من تحقيق أهداف العملية التعليمية. (فتحي، ٢٠١٠، ص.٤٣١).

تدريب المعلمين على الاستفادة من خبرات الآخرين من زملائهم. شرح تنظيم العمل

للعاملين داخل المدارس. ( Agih, A Allen, 2015 pp77 )

يعد الموجه الفني أحد الركائز الأساسية المهمة لتطوير العمل التربوي، فهو حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التعليمية، كما إنَّ هذه الأهمية تأتي نتيجة لانتشار التعليم والنمو السريع في أعداد الطلبة والمعلمين والمدارس، ونتيجة التغير الذي حدث في التربية ، من حيث الأهداف والأساليب، وتزايد الاهتمام بالتوجيه الفني(على 2018ص 23 )

رابعاً : أنواع التوجيه الفني :

حيث إن مهام الموجه عرفت تطورات كبيرة، فلم تعد تقتصر على زيارة المعلمين، بل تطورت لتشمل كل جوانب العملية التربوية، وهذا التطور أوجد أنواعًا كثيرة يمكن عرضها فيما يلي:

١ - التوجيه التصحيحي : وهذا النوع من التوجيه يساير إحدى وظائف التوجيه، وهي (معالجة الأخطاء) في الممارسات التربوية والتعليمية. وهنا لا يقف الموجه عند كشف الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها بحنكة ودبلوماسية ، وفي إطار علاقات إنسانية ، يسودها الاحترام والود والتعاون مع المعلم (الشيخي، ٢٠١٩، ص٢٨).

٢. التوجيه البنائي :وهذا التوجيه يحقق وظيفة أخرى للتوجيه الفني إذ يتجاوز التوجيه مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، وإحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ كما أنّ التوجيه البنائي لا تقتصر أداء مهمته على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي حسنًا، فتعمل على مداومته وجعله أحسن فأحسن ، وعلى تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين (صبيح، ٢٠١٨، ص١٤).

٣\_ التوجيه الوقائي : وفي هذا النوع لا ينتظر الموجه الوقوع في الخطأ، بل إنه يتوقع ما يمكن أن يحدث، ويخطط للتصرف المناسب للموقف، فالموجه الفني من خلال عمله ووظيفته، يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية، وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات، ومن ثم يستطيع مواجهتها. (حجى، ٢٠٠٠، ص٣١٤).

٤ - التوجيه الإبداعي : ويُعرف بأنه الوصول الى كل جديد في الرأي والعمل، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب؛ وفي هذا الإطار " يعمل التوجيه الإبداعي على

إطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم لأقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية". (عطوى، ٢٠٠٤، ص ٢٤٨).

خامساً : مهام ومسئوليات التوجيه الفني

يمكن تصنيف مهام الموجه الفني على النحو التالي:

مهام تنشيطية :

تطوير العلاقات العامة الداخلية لزيادة الروح المعنوية في المدرسة ، وإقامة خطوط مفتوحة من الاتصال والمحافظة عليها (Pfeffer, I., & Dunlap, J. 2001 p 102).

تطوير العلاقات العامة الجيدة، حيث يقع على عائق الموجه الفني دور أساسي في بناء العلاقات الإيجابية البناءة بين المدرسة والمجتمع، والإسهام في التخطيط لها، والعمل على تطويرها واستمراريتها. (الأسدي ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٦).

العمل على غرس القيم والمبادئ الوطنية والقومية، والإشراف على أعمال ونشاطات مجالس الآباء والمعلمين في المدارس والعمل على تحقيق أهدافها (البدري، ٢٠٠٢، ص ٤٩).

نقل الخبرات الى المعلمين وتفعيل تعليمات وتوجيهات كل من المستشار والموجه العام والموجه الأول وإمدادهم بكل ما هو جديد فيما يخص المادة (توزيع المناهج - خطة الدراسة والخريطة الزمنية - إعداد جدول مواد التخصص). (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٢).

مهام تدريبية : حيث يشارك الموجه في وضع خطة التدريب الصيفي والأنشطة الصيفية الخاصة بالمادة مع المعلمين ويتابع تنفيذها من خلال الإجازة الصيفية ويعد تقريراً بذلك يرفع للجهة الأعلى. (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص 2)

ج- مهام بحثية: إجراء البحوث في المشكلات التربوية إضافة الوظائف الإدارية والتنظيمية في المدارس. التشجيع على البحث والتجريب، حيث يحرص الموجه الفني على أن يظل المعلمون على اتصال مستمر ومفتوح بالاتجاهات الجديدة في التربية، ويعمل الموجه على تحفيزهم على تجربة الأفكار الجديدة والبرامج والأساليب المستجدة ، وعلى الموجه الفني أن يُرَسِّخ تقليدًا تربويًا في المعلمين ، الذين يشرف عليهم ، قوامه أن المعلم الجيد هو ذلك الذي يقوم بإجراء التجارب، والقيام بأبحاث تتعلق بالقضايا التربوية والمجتمعية، وأن يشجع المعلمين على تقديم مشروعات إنمائية جماعية أو فردية، والتي يتوقع أن تتحدث نوعًا من التحسين المرغوب (رمزي، 2017، ص ٧٦).

د- مهام تقويمية : متابعة المعلمين في مواد التخصص بالمدرسة وتحضيرهم لدروسهم بشكل علمي، وإعدادهم للوسائل التعليمية الضرورية للدرس ، ومتابعة مدى تحقيق الهدف من الدرس وذلك من خلال الأسئلة الشفوية والتحريرية ، وتقييم كافة العناصر المختلفة للعملية التعليمية والأنشطة ومستوى أداء المتعلمين ، ويحدد الموجه نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين أو دعم في أداء المعلم والعملية التعليمية، ويقدم التوجيه المناسب، ويقترح الخطط المناسبة للدعم وتحسين الأداء، ويضع الخطط اللازمة لضمان تأهيل المعلمين في نطاق توجيههم علمياً وتربوياً ويتابع التنفيذ.

هـ- مهام تنسيقية : التنسيق بين أطراف العملية التربوية، وإثارة اهتمام المعلمين والمديرين وأولياء الأمور بعملية تطوير التوجيه الفني وتقويم عملية التعلم والعمل مع مختلف الأطراف وإثارة حماسة المعلمين ورفع مستوي دافعيتهم لإنجاز العمل

وتخطيط برامج تدريبية تهدف لتنمية التوجيه الفني ، يضع الموجه العام في كل مديرية تعليمية خطة التوجيه لمادة التخصص على مستوى المديرية في بداية العام الدراسي وبوزع أعمال التوجيه على الموجهين الأوائل والموجهين وفق عند المدارس في كل إدارة من المستوى الأول ، ويرسل الموجه العام نسخة من هذه الخطة إلى المستشار لتمكنه من الإشراف على التنفيذ. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص2) و- مهام ابتكارية : ابتكار الأساليب الجديدة لتطوير العملية التربوية، ومعالجة الأخطاء وزيارة المعلمين في الصفوف المدرسية وإدخال التغييرات التي تساعد علي التجديد التربوي ، معالجة أي خطأ في الممارسات التربوية ، وابتكار أفكار جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية، وإدخال التغييرات التربوية التي تساعد على التجديد (سليمان، ٢٠٠٤، ص ٢٧).

سادساً: واقع التوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم : بدأت فكرة التفتيش على المدارس في مصر عام ١٨٣٦؛ عندما أنشأ محمد علي مجلس شورى المدارس، الذي كان من مهامه تعيين لجنة التفتيش الدوري على المدارس كل ثلاثة شهور وكتابة تقرير عن كل مدرسة يتم التفتيش عليها ؛ ويتضمن هذا التقرير ملاحظات المفتش عن إدارة المدرسة، ومدى تقدم المتعلمين، وما يقوم به المعلمون بالإضافة إلى توصياته لإصلاح ما قد يراه من سلبيات. وحتى تحقق لجنة التفتيش الهدف الذي أنشئت من أجله، فقد كانت ترسل بعض المفتشين إلى الأقاليم لتنظيم المكاتب، وترسل بعضهم الآخر لتنظيم المدارس التجهيزية والمدارس الأخرى. وكان يختص المفتش بتنظيم المكاتب، وإلغاء الفاسد منها، وتوزيع المتعلمين على الفرق وترتيب الدروس ، ورفع التقارير إلى الجناح العالي، وإقرار المناهج الدراسية، وتعيين

المدرسين والنظار وفصلهم ، وإصدار الأوامر بإمداد المدارس بالأدوات اللازمة (أحمد، ٢٠١١، ص ١١٦) .

وكان يفترض أن الموجه الفني ، والذي كان يسمى المفتش : يعرف عن المادة أكثر مما يعرف المعلم، وأنه قادر على التدريس بشكل أفضل منه ، وكانت ملاحظاته قائمة على الفكرة السائدة بأن المعرفة والمهارات والخبرات تنتقل من المفتش إلى المعلم ، وقد ارتبط النظام التعليمي في مصر بالمركزية، وانعكس ذلك على نظام التوجيه الفني (الدويك، 2011، ص 112).

سابعاً : معوقات التوجيه الفني في جمهورية مصر العربية بالرغم من أهمية التوجيه الفني في العملية التعليمية ، فإن التوجيه الفني يعاني من عدد من المعوقات، ومن خلال استقراء الواقع التعليمي بجمهورية مصر العربية، وإجراء مقابلات مع الموجهين الفنيين والاطلاع على الدراسات السابقة توصلنا إلى أنه توجد عدة معوقات تحول دون قيام التوجيه الفني بالدور المنوط به بالشكل المرغوب فيه سعياً لتحقيق الهدف الرئيس من التوجيه، الذي يتمثل في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم. ويمكن سرد أبرز هذه المعوقات في النقاط التالية : (صبيح، ٢٠١٨، ص 14).

النظام المركزي فيما يختص بالعملية التعليمية.

استخدام أسلوب الزيارات المفاجئة واعتبار التوجيه الفني " تفتيشاً"

نقص عدد الموجهين المتخصصين في المواد الدراسية.

كثرة التنقلات بين الموجهين.

تمسك بعض الموجهين بفرض آرائهم وميلهم إلى السيطرة.

تحيز بعض الموجهين إلي بعض أصدقائهم من المعلمين.  
توحيد نمط التوجيه الفني.

كثرة الأعمال التي يقوم بها التوجيه الفني حيث إنّ الموجه يدخل في إطار توجيه عدد كبير من المدارس وعليه أن يشرف عليها طوال العام والمدارس في أماكن متفرقة.  
ضعف مستوى المعلم وعدم رغبته في مهنة التدريس.  
انتشار المجاملات، وتدخل المحليات في اختصاص صميم عمل الموجه من حيث نقل المعلمين وتوزيع الكفاءات بما يلاء الحاجة.

ضعف روابط الاتصال ما بين جهاز التوجيه وأجهزة الإدارة بحيث لا تتيح تبادل المعلومات والمشورة في خدمات عملية تعليمية تهم الجميع سواء علي المستوي المحلي أو المركزي.

اقتصار عمل الموجهين علي تقويم أداء المعلم وتحصيل المتعلمين وإهمال الجوانب الأخرى.

العجز في عند الموجهين مقارنة بعدد المدارس والمتعلمين وبالتالي زيادة العبء علي الموجهين من جراء زيادة أعداد المعلمين المراد توجيه لعلمهم مما يؤدي لقيامهم بمهامهم بشكل ضعيف.

غياب الموضوعية في بعض ممارسات الموجه الفني وخاصة في تقييم أداء المعلمين.

ضعف التزام بعض الموجهين بالخطة الموضوعية للمتابعة والزيارات الميدانية.  
نقص الإمكانيات المادية في كثير من المدارس لممارسة النشاطات اللاصفية مما يعوق عمل الموجه التقويمي في هذا الجانب. (فتحي، ٢٠١٠، ص ٤٣١).  
قلة تعاون موجهي التربية الفنية مع بعض الموجهين وتعارض المصالح بينهما.

كثرة المعلمين غير المؤهلين تربوياً، والعجز في أعضاء هيئات التدريس.  
وصول النشرات في موعد غير مناسب.

ضعف الإمكانيات التي تخدم النشاط المصاحب للمادة ونقصها بالنسبة للمدارس في  
المناطق الريفية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية :

تستهدف الدراسة الميدانية الحالية الوقوف على أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد  
الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الابداع الإبداع الإداري وكذلك  
التعرف علي التحديات التي تواجه تطوير أدائهم

المحور الأول: واقع أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في

محافظة الفيوم ، كما هو موضح بالجدول التالي :

مربع كاي	التبديل	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات	م	
					ضعيفة	متوسطة	كيدة			
					12.1	87.1	0.8			
372. 8	5	متوس طة	0.2 9	1.9 3	20	22 5	2	العدد	يسهم في تعزيز المعلومات الصحيحة والتوجيهات لدي معلمي التربية الفنية	1
					8.1	91. 1	0.8	%		
367. 8	1 5	ضعي فة	0.3 3	1.1 0	22 4	21	2	العدد	يطبق الموجه العام نظاماً فعالاً للمراقبة على أداء الموجهين وتقويم إنجازاتهم.	2
					90. 7	8.5	0.8	%		
377.	5	متوس	0.2	1.9	19	22	2	العدد	يستخدم طرق للتحفيز المناسب	3

8	مك رر	طة	8	3	6				للحصول على الأداء التربوي الأفضل.	
					7.7	91.5	0.8	%		
279.7	1 1	ضعيف فة	0.5 4	1.2 2	20 6	27	14	العدد	يضع قنوات اتصال تكنولوجية جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية	4
					83.4	10.9	5.7	%		
168.5	8	ضعيف فة	0.7 7	1.4 5	17 8	26	43	العدد	يشرك معلمي التربية الفنية في صياغة الأهداف المستقبلية	5
					72.1	10.5	17.4	%		
307.8	1 4	ضعيف فة	0.3 8	1.1 5	21 1	34	2	العدد	يحلل كافة نقاط القوة والضعف ويستثمر الفرص والتحديات لتطوير العمل	6
					85.4	13.8	8.	%		
164.3	7	ضعيف فة	0.8 1	1.4 9	17 6	22	49	العدد	يزود المعلمين بالبيانات والمعلومات التكنولوجية الحديثة ذات العلاقة بأمور التوجيه المختص.	7
					71.3	8.9	19.8	%		
126.7	1	كبيرة	0.5 0	2.4 3	1	13 9	10 7	العدد	يشجع المرؤسيين على تقديم الأفكار والآراء الإبداعية للتغيير	8
					4.	56.3	43.3	%		
476.2	1 6	ضعيف فة	0.1 9	1.0 2	24 4	1	2	العدد	يهتم بحاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم .	9
					98.8	4.	8.	%		
236.2	9	ضعيف فة	0.8 3	1.4 4	19 2	1	54	العدد	يستخدم الأساليب العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل	1 0
					77.	4.	21.	%		

					7		9			
476.	3	متوس	0.1	2.0	1	24	2	العدد	يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير	1
2		طة	1	0	4.	98.	8.	%		1
213.	6	ضعيف	0.8	1.5	18	1	61	العدد	يشجع المعلمين على حضور التدريبات الخاصة بالدمج التعليمي	1
9		فة	6	0	74.	4.	24.	%		2
476.	3	متوس	0.1	2.0	1	24	2	العدد	يفوض الكثير من المهام لمعلمي التربية الفنية وفقاً لقدراتهم	1
2	مك	طة	1	0	4.	98.	8.	%		3
278.	1	ضعيف	0.4	1.1	20	41	2	العدد	يوجد لديه القدرة علي اكتشاف القدرات لدي معلمى التربية الفنية وتوظيفها	1
9	3	فة	1	8	82.	16.	8.	%		4
430.	4	متوس	0.2	1.9	9	23	2	العدد	يعتمد على الواقعية عند تحديد احتياجات بيئة العمل لطلاب الدمج	1
5		طة	1	7	3.6	95.	0.8	%		5
120.	2	كبيرة	0.5	2.4	4	14	10	العدد	يهتم بتأهيل معلمى التربية الفنية للعمل بالمعاهد الازهرية الدامجة	1
1			2	0	1.6	56.	41.	%		6
219.	1	ضعيف	0.6	1.3	19	31	24	العدد	يضع خطة مكتوبة لعملية الدمج وموافق عليها من جميع من لهم علاقة بتطبيق الدمج التعليمي .	1
4	0	فة	4	2	77.	12.	9.7	%		7
286.	1	ضعيف	0.4	1.1	20	32	8	العدد	يشرك مسئولى الدمج بالمعاهد	1

6	2	فة	7	9	7				8	الازهرية بتبادل الخبرات مع اخرين اظهروا فاعلية في تطبيق الدمج التعليمي.
					83. 8	13. 0	3.2	%		

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: واقع أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم)، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر واقع هذه الممارسات.

جاءت العبارات رقم (8) في أعلى مستوى موافقة كبيرة بنسبة 43.3 % .وأيضاً العبارة رقم (16) حصلت أيضاً على نسبة عالية من الموافقة الكبيرة بلغت 41.7%، مما يعكس اهتماماً جاداً بتأهيل المعلمين لمتطلبات الدمج التعليمي، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يتفوقون بقوة على أن هناك تشجيعاً على الإبداع والأفكار الجديدة من قبل المسؤولين. ويعزز ذلك ارتفاع المتوسط الحسابي إلى 2.43، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو هذه الفكرة.

وجاءت العبارة رقم (16) حصلت على انحراف معياري متوسط (0.52)، مما يدل على تباين أكبر في الآراء حول الاهتمام بتأهيل المعلمين للعمل بالمعاهد الدامجة، ولكن بشكل عام تظل النتيجة إيجابية.

القيم المرتفعة في مربع كاي للعديد من العبارات تشير إلى وجود فروقات معنوية في الاستجابات، وهو ما يعني أن هناك حاجة لتحليل أعمق لفهم أسباب هذه الفروقات واتخاذ قرارات بناءً على ذلك لتحسين الأداء في المجالات التي تظهر ضعفاً.

جاءت العبارة رقم (1) حصلت على موافقة متوسطة بنسبة 87.1% مع متوسط حسابي 1.93، وجاءت العبارة رقم (3): حصلت أيضًا على موافقة متوسطة بنسبة 91.5% مع متوسط حسابي 1.93 مما يشير إلى وجود بعض الإسهامات الإيجابية ولكن لا تزال هناك فرص للتحسين. ، وهو مؤشر على أن التحفيز موجود ولكن يحتاج إلى تطوير أكبر لتحقيق الأداء المثالي.

وجاءت العبارة رقم (2) " حصلت على موافقة ضعيفة بنسبة 90.7%، وجاءت العبارات التي تعلق بالرقابة والتحليل الاستراتيجي و(العبارة 6) أظهرت ضعفًا في الموافقة، مما يعكس الحاجة إلى تحسين نظم الرقابة والتحليل لتعزيز العمل التربوي. وهو ما يدل على ضعف في مراقبة الأداء وتقويم إنجازات الموجهين من قبل الموجه العام، مما قد يؤثر سلبيًا على الأداء التربوي العام.

العبارة رقم (9): "يهتم بحاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم" حصلت على أضعف مستوى موافقة ضعيفة بنسبة 98.8%، مما يعني أن هناك قلقًا واضحًا حول عدم الاهتمام الكافي بحاجات المعلمين وتطويرهم. وقد عزز ذلك الانخفاض في المتوسط الحسابي إلى 1.02، مما يعكس عدم رضا كبير.

العبارة رقم (9) حصلت على أقل انحراف معياري (0.19)، مما يشير إلى أن الاستجابات كانت متقاربة جدًا بين المشاركين، مما يعني أن الجميع تقريبًا لديهم نفس الرأي السلبي تجاه هذه العبارة.

نتائج عبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير أداء موجهي التربية

الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم، كما هو موضح بالجدول التالية:

النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثاني)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط	الانحراف مستوى	الترتيب	مرجع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	قله عدد الموجهين بالنسبة لعدد المدارس والمعلمين مما يشكل عبء عليه في تنفيذ برامج الدمج.	العدد	245	1	2.9	1	482.1	
		%	99.2	4.	9			
2	قلة العائد المادي من الزيارات التوجيهية مما يجعلها عبء آخر للموجه	العدد	2	1	2.0	1	476.2	
		%	8.8	4.	0			
3	وجود صعوبة في المواصلات وانتقالات الموجه للمدراس الموزعة عليه وفق خطة التوزيع من الموجه الأول.	العدد	234	7	2.9	2	419.1	
		%	94.8	2.8	2			
4	صعوبة تعلمه وتدريبه ذاتيا على المستحدثات والتقنيات التكنولوجية الحديثة .	العدد	31	6	2.1	1	300.7	
		%	12.6	2.4	0			
5	ضعف المراقبة والتقييم من المعاهد الأزهرية لمستوى التلاميذ المدمجين .	العدد	224	15	2.8	5	365.9	
		%	90.7	6.1	5			
6	يوجد من الموجهين من ينقصه الخبرة	العدد	228	6	2.9	3	386.	

مربع كاي	الترتيب	مستوى	الانحراف	المتوسط	الاستجابات			العبرة	م	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
9		ب. ق	7	0	2.4	5.3	92.3	%	الفنية الكافية لأداء عمله	
320.7	7	ب. ق	0.5	2.8	16	16	215	العدد	بعض الموجهين ضعيف الشخصية لابهتم بالمحاسبية والجودة في أداء معلمى التربية الفنية	7
		ب. ق	4	1	6.5	6.5	87.0	%		
386.7	4	ب. ق	0.4	2.8	12	7	228	العدد	بعض الموجهين تعمل بالمحسوبية والوساطة في النذب والنقل لمعلمى التربية الفنية.	8
		ب. ق	6	7	4.9	2.8	92.3	%		
388.3	1	د. م	0.2	2.0	1	228	18	العدد	اعتماد تقييم بعض الموجهين للمعلمين علي اساس المعرفة الشخصية وليس الكفاءة في العمل .	9
		تو. م	7	7	4.	92.3	7.3	%		
360.9	1	د. م	0.3	1.9	16	223	8	العدد	يعتمد موجهى التربية الفنية علي بعض معلمى التربية الفنية في الانشطة والمسابقات وأغفال الباقين	10
		تو. م	1	7	6.5	90.3	3.2	%		
317.6	8	ب. ق	0.6	2.7	25	8	214	العدد	تتسم زيارة موجهى التربية الفنية بالروتينية و الاطلاع علي السجلات فقط	11
		ب. ق	2	7	10.	3.2	86.7	%		
311.9	8	ب. ق	0.6	2.7	23	11	213	العدد	يكتفي الموجه بكتابه الزيارة التوجيهية وعلاقه الود بين معلمى التربية الفنية وإدارة المدرسة	12
		ب. ق	0	7	9.3	4.5	86.2	%		
388.1	1	د. م	0.2	2.0	1	228	18	العدد	يتم التوقيع للموجه بسجل الزيارات	13

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	دون الحضور نظراً لأعبائه الوظيفية	7.3	92.3	4.4	7	توسط	1	3	
14	قلة المشاركة في تحديد المعايير الخاصة بالدمج في المعاهد الأزهرية .	226	1	20	2.8	د	6	378.2	
		91.5	4.5	8.1	3	ب	5		
15	قلة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمعلمين بالمعاهد الأزهرية الدامجة.	200	11	36	2.6	د	9	256.0	
		81.0	4.4	14.6	6	ب	2		

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم)، قد جاءت بدرجة (كبيرة)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر (التحديات التي تواجه تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم).

جاءت العبرة رقم (1) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (كبيرة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد التعينات في الفترة الأخيرة نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد في الوقت الراهن مما يجعل هناك حاجة ماسة للاستعانة بالموجهين في عملية التدريس وبالتالي قلة تصعيدهم لدرجات اعلى.

كما جاءت العبارة رقم (10) " في الترتيب الخامس عشر والأخير من حيث درجة التوافر وهو ما يشير إلى درجة توافر "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الترشيح في الأساس لمعلمي التربية الفنية الذين يشاركون في الأنشطة والمسابقات هو للمدرسة ولإدارتها، ومن ثم ضعف دور موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم في ذلك الامر.

المحور الرابع : مقترحات تطوير أداء موجهي التربية الفنية بالمعاهد الأزهرية الدامجة في محافظة الفيوم على ضوء مدخل الإبداع الإداري :

يحتاج الواقع الحالي للتوجيه الفني في مصر إلي دراسة وتحليل للكشف عن أوجه القصور والمشكلات التي تقف دون الحلول المناسبة لمعالجة هذا القصور وتطوير مختلف جوانبه ومواكبة توجهات وزارة التربية والتعليم ؛ لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم المصري بكافة جوانب العملية التعليمية والتربوية ومن أضلاعها التوجيه الفني، ويخلص البحث إلى ضرورة تطبيق الآليات التالية لتطوير التوجيه الفني في مصر :

ضرورة تذليل العقبات والمعوقات التي تواجه الموجه الفني أثناء تأدية مهام ومسئوليات عمله، زيادة أعداد الموجهين لمواجهة الزيادة في أعداد المدارس والمعلمين وكثافة الفصول.

تخفيف أعباء الموجه الفني الإدارية التي يقوم بها حتى يتمكن من التركيز على مهامه الفنية المرتبطة بتحسين العملية التعليمية.

مراعاة الموجه الفني لأهداف التوجيه النهائية أثناء القيام بعمله، والتي تتمثل في تحسين العملية التعليمية، ورفع كفاءة المعلم المهنية، وتحسين مستوى تحصيل الطلاب.

تبنى الموجه الفني لأنواع التوجيه المختلفة حسب المواقف التعليمية، وضرورة ممارسة الاتجاهات الحديثة في التوجيه.

زيادة اهتمام الموجه الفني بتحسين أداء المعلم من خلال تبني أساليب توجيه متنوعة، تراعي ظروف المعلم ومستواه ونوعيته وكفاءته، وتأخذ في الحسبان طبيعة الموقف التعليمي.

متابعة الموجه لأداء المتعلمين ومستوياتهم ونتائج اختباراتهم الدورية في ضوء نتائج التعلم.

التزام الموجه بتوجيه المعلمين إلى إجراء بحوث إجرائية تطبيقية تعالج مشكلات الطلاب التربوية والسلوكية بالمرحلة التعليمية، والعمل على الاستفادة من نتائج هذه الأبحاث.

ضرورة قيام الموجه بتوجيه المعلم نحو استخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيا الحديثة في التدريس، والاستفادة من الانترنت ومصادر المعرفة المختلفة.

اهتمام الموجه ب توجيه المعلم نحو ربط العملية التعليمية بحياة المتعلم، وتشجيع المتعلم على ممارسة التعلم طوال الحياة من خلال أنشطة التعليم والتعلم.

تعديل وتحسين نظام التقويم الحالي لأداء الموجه الفني وأساليبه والياته بما يتناسب مع معايير التوجيه ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

تعديل بنود بطاقة تقويم أداء الموجه بما يتناسب مع مهام ومسئوليات وكفايات الموجه

إقامة برامج تدريبية متخصصة: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية دورية لموجهي التربية الفنية لتعزيز مهاراتهم الإبداعية والإدارية. يجب أن تركز هذه البرامج على كيفية تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة والتفكير الإبداعي في التعليم.

تحفيز بيئة العمل الإبداعية: خلق بيئة عمل تشجع الموجهين على الابتكار، من خلال توفير دعم إداري ومادي لهم، بالإضافة إلى مكافآت تشجيعية للأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة التي تسهم في تحسين الأداء.

استخدام تقنيات حديثة: تزويد الموجهين بأحدث التقنيات والأدوات التكنولوجية لتسهيل عملية المتابعة والتوجيه، مع تدريبهم على كيفية استخدام هذه الأدوات بفعالية في عمليات المراقبة والتقييم.

تعزيز التعاون بين الموجهين والمعلمين: تشجيع التفاعل والتواصل المستمر بين الموجهين ومعلمي التربية الفنية لضمان تكامل الجهود في تحسين الأداء التعليمي، وتبادل الأفكار الإبداعية والخبرات المهنية.

زيادة الرقابة والتقييم الدوري: تطوير نظم تقييم دوري لأداء الموجهين لضمان تطبيقهم للمعايير المطلوبة وتحقيق الأهداف التعليمية. يمكن إنشاء لجنة رقابية مستقلة لمتابعة وتقييم أداء الموجهين بصورة منتظمة.

تخفيف الأعباء الإدارية: تخصيص المزيد من الوقت للموجهين للتركيز على مهامهم الفنية بدلاً من الانشغال بالأعباء الإدارية الزائدة. هذا سيسمح لهم بالتركيز على الابتكار وتحسين الأداء التعليمي.

تشجيع المبادرات الإبداعية :تنظيم مسابقات أو جوائز سنوية لأفضل الأفكار الإبداعية والمبادرات التعليمية، لتحفيز الموجهين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية.

الاهتمام بالتوجيه الشخصي :توجيه اهتمام أكبر نحو تطوير المعلمين من خلال توجيهه الشخصي والمستمر، ومساعدتهم على تجاوز التحديات التي تواجههم في تطبيق الأساليب الإبداعية.

#### المراجع والمصادر :

أولاً المراجع العربية:

الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبد المجيد. (2003). (الإشراف التربوي . عمان: دار الثقافة.

بالحسن علي وآخرون "القيادة التربوية" الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب , من 2:4 نوفمبر 2010

البدراني، ذعار بن غضبان ذعار. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

بدوى، أحمد زكى (2007)"معجم مصطلحات فى التربية والتعليم " دار الفكر العربى توفيق، عبد الرحمن (2013)"التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابداعي " مركز

الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة:،

جوهر، علي صالح، ومحمد، نورة محمد نصر عبد اللطيف. (2021). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. مجلة تطوير الأداء

الجامعي، 14(1).

حسن ،راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ”رؤية مستقبلية“، مصر ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

خابور ، نورة فنش البعيج (2014) "مدى تطبيق لموجهى التربية الفنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين" كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت الأردن

الخالدي، علي خالد. (2013). (مهارات التفكير الإبداعي .دار الفكر العربي. خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧) "درجة تقدير موجهى التربية الفنية الثانوية في فلسطين المستوى و السلوك الإبداعي لديهم " كلية التربية جامعة فلسطين . خلوف، زهرة. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)،

خيرالله جمال (2008) "الابداع الاداري الحر " دار أسامة للنشر والتوزيع القاهرة رحيم، ناهد إسماعيل محمد (2024)، واقع الإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية بالمعاهد الأزهرية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنات، مج 78. الزامل، مها عثمان. (2017). (مهارات التفكير وحل المشكلات .دار جامعة الملك سعود للنشر .

السعد، مسلم، والعلياوي، طاهر . (2001). السياسات الإدارية. جامعة البصرة. سفيان، نبيل بدر (٢٠١٣). درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم المتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة" جامعة القاهرة

سنين ،وعابدي(٢٠١٤). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، واختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع التنظيمي" جامعة محمد خيصر بسكرة  
الشاعر ، حسين سليم سالم (٢٠١٩) " درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" كلية التربية جامعة الأزهر بغزة  
شحاته، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٧)" واقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سوهاج، ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم" كلية التربية جامعة سوهاج  
شريفى، حسيبة. (2012) دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. جامعة تلمسان.

شعبان ، سهيلة بسطامي سليمان (٢٠١٨) : تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الالكترونية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا، ص ١٥٠ .

الشماسى، عيسى (2024) علم الإدارة والابداع الإداري، مجلة الأدب العالمي ، جامعة دمشق، ع 133.

شوشة ، أمير علي المرسي (٢٠١١)" اختبار أثر تمكين العاملين والذي قصد به الباحث التمكين النفسي والتمكين التنظيمي في سلوكهم الإبداعي " مجلة العلوم التربوية ، جامعة الأردن .

عبد الرحمن، فتحي (2010م)"الموهبة والتفوق والابداع" دار الكتاب الجامعي للنشر ، ط2، القاهرة..

عبد الوهاب، تامر عبد الوهاب محمد؛ ياسر ميمون عباس؛ خاطر، نعمة منور محسب. (2020). متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم

الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية  
والنفسية، 15

عبدالقادر، أمنية ( ٢٠١٠). " واقع الإبداع الإداري، ومدى تأثيره في معوقات الإبداع  
الإداري " مجلة العلوم والتقنية في العلوم الاقتصادية العدد(16) جامعة  
العتار ،هيثم محمد (٢٠١٢) " معرفة مستوى ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين  
في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة" كلية التربية جامعة  
الأزهر

العيسوي، أحلام إبراهيم (2010) " دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير  
التعليم الخاص في مصر" دار المسيرة للنشر والتوزيع , الأسكندرية .  
فارس، محمود عبد العزيز حسين (2012) " درجة تطبيق بعض اساليب الإبداع  
الإداري في إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة  
نظر كل من: المشرفين التربويين، والمعلمين، كلية التربية جامعة الأزهر ، بغزة  
فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق(2024) الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي  
قراءة تربوية"العلوم التربوية،جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مج 33، ع4.  
فليه، فاروق عبده ، وآخر(2004)" معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً " دار  
الوفاء , الأسكندرية.

كنعان،نواف(2012)"القيادة الادارية"ط(3), دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن  
مطر، خليل ماجد خليل. (2018). (دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري  
لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة )رسالة ماجستير غير منشورة).  
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منزر، سامية ( ٢٠١٨ ) : الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية،  
محنة التغير الاجتماعي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر  
بسكرة، ع (٦)،

الوكيل ، حلمي أحمد (2010) "أسس بناء المناهج وتنظيماتها " دار النشر مطبعة  
أبناء وهبة محمد حسان  
ثانياً المراجع الأجنبية

- Kakkar Warturk The impact of culture and empowerment on creativity” 2010
- Zampetakis. Bouranta,N.,&Moustakis,R.: " On the relationship between individual creativity and time Management 25-", Journal of thinking skills and creativity, Vol.5, 2010, Pp. 32-23
- Nassem, M.,Aburuman:" The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Busines and Social Science, Vol. 7, No., 1, 2016,Pp.182- 190.
- Aais Fauzi: The Management of Teachers' Empowerment of State Madrasah Aliyah in Banten Province, Published by Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies, Vol.6,No.2, 2016, Pp 104- 108.
- Hansenne,M.&Legran,J.:" Creativity, emotional intelligence and school performance in children", International Journal of Educational Research, Vol.53, 2012, Pp.264- 268.
- Mehraban, M.,&Hosein,Z., & Esmaili,S.:"studding the effect of organizational culture on creativity: mediating role of knowledge management", Journal of Applied Mathematics in Engineering Management and Technology, Vol.1,No.4, 2013, Pp.82-94
- Sehat Wazarter: “The Relationship of Productivity and Creativity to Leadership Style for Heads of Technical and Vocational Schools in Tehran” (.2012)

-Almalki Sultan and Zhang Zhuo: The Administrative Empowerment Effect on Staff Creativity: Case study of the Saudi Telecommunications Company STC(zain), International Development Research, Vol.7 Issue 1

Allahar, H. (2020). Creativity and Its Levels, Influencing Factors, and Its Role in Organizational Sustainability. Journal of Business and Management, 26(3), 45-58.

Kelley, T., & Littman, J. (2018). The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm. Crown Business.

Pfeffer, I., & Dunlap, J. (2001). Educational Supervision for Teachers: A Guide to Improving Teaching (Translated by Mohammed Eid Deirani). Amman: Majdalawi Publishing House.

Song, L., & Wang, Y. (2022). Developing a Scale for Creativity in Human Resource Management Systems and Its Relationship with Organizational Creativity. Journal of Administrative and Economic Sciences, 26(3), 45-58.