



جامعة دمياط - كلية التربية

قسم أصول التربية

معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من  
(وجهة نظرهم).

## إعداد

هبه الله محمد محمد على ضيف

(بكالوريوس تجارة قسم محاسبة)

باحثة ماجستير

كلية التربية - جامعة دمياط

أ. د / علي صالح جوهر

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة دمياط

**ملخص:**

هدف البحث الى التعرف على ماهية الإبداع الإداري وأهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية والمتطلبات الأساسية لتطبيقه وتقديم تصور مقترح عن أهم متطلبات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الموضوع اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً كما استعانت الدراسة بأداة المقابلة للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة الإبداع الإداري وأهم سبل علاج المعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات الخاصة بتطبيق الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم الأساسي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري – التعليم الأساسي

**Abstract:**

The research aimed to identify the nature of administrative creativity and the most important obstacles facing administrative creativity in educational institutions and the basic requirements for its application and to present a proposed perception of the most important requirements for administrative creativity in pre-university education institutions in Egypt, and to achieve those goals, the study used the descriptive method to describe the topic based on data collection, classification, processing and analysis. The study also used the interview tool to identify the most important obstacles that prevent the practice of administrative creativity and the most important ways to treat obstacles to administrative creativity in educational institutions. The study presented a number of recommendations for the application of administrative creativity in basic education institutions.

**Key words:** Administrative creativity - Basic Education

## مقدمة:

إن الإبداع هو مفتاح العصر الآن وهو اللغة التي يحتاجها الكثير من المجتمعات حيث ينصب اهتمامه وتركيزه على أهم مورد والذي لا يخلو منه أي مجتمع وهو الرأس مال البشري الذي إذا وفر له بيئة تنموية قادرة على توظيف طاقاته وثقلها لكي يكون قادرا على التكيف والتعامل مع جميع الظروف والتغلب عليها ولا يأتي ذلك إلا من خلال نظام تعليمي جديد يدعم الإبداع ويتضمن المشاركة ودعم الحوار والقدرة على التفاهم.

حيث يواجه نظام التعليم العديد من المعوقات التي تتصدى للإبداع وتحد منه داخل مدارس التعليم الأساسي ومنها أنماط القيادة حيث يمثل أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على إبداع العاملين وذلك من خلال قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية لدى الكثير من المديرين، وميل الرؤساء للتردد في إعطاء بعض المسؤوليات وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، ووجود رفض من العاملين اتجاه أي جديد ومقاومة التغيير، كما تبنى الحوافز المعنوية والمادية له أثر كبير على أداء العاملين وتنمية قدرة الإبداع لديهم، وكذلك الافتقار لعنصر الاتصال بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والإدارة يؤثر بالسلب على تنمية قدرات العاملين داخل المدارس (مراكشي، 2011، 1051-1053)، وبالتالي كان لا بد من تطبيق الإبداع الإداري داخل المدارس للتغلب على الأزمات ووضع حلول للمشكلات التي تواجه بيئة العمل وذلك لم يعد تعزيز الإبداع خياراً، بل أصبح ضرورة يُنظر إليها على أنها مهارة أساسية داخل المؤسسات الناجحة، وإذا كان مجتمع الأعمال يبحث عن مديرين والقادة المبدعين ويمكنهم الترويج لها في قوتهم العاملة، فمن المنطقي أن يهتم المجتمع التعليمي أيضاً بإبداع القائد، لأن المديرين المبدعين يمكنهم معالجة القضايا التربوية التي يواجهونها وتعزيز الإبداع بين موظفيهم وأعضاء هيئة التدريس (جوهر، الباسل: 2018، 19).

ويسهم الإبداع الإداري أيضاً في مشاركة البيانات والمعلومات بين أقسام المؤسسة، بهدف الاستمرار وتحقيق ميزة التنافسية، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة في

الأداء، وإدارة احتياجات ومتطلبات الطلاب، والإبداع الإداري يساعد في تغيير طبيعة الأداء الوظيفي وهو عامل حاسم في قدرة المؤسسة على تحسين أداء موظفيها مما يحقق تميز مخرجاتها والوصول إلى كلا من رضا الموظفين والعملاء.

### مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة البحث في تدني مستوى الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم الأساسي للعديد من الأسباب أهمها الافتقار للمرونة في إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة ولكن نجد أن البيئة الإدارية لا تساعد على إنتاج الأفكار وذلك لخلوها من المرونة كما أن هناك العديد من المديرين لا يتقبلون الفكر الجديد المبتكر ويتمسكون بالحلول التقليدية المعتاد عليها من قبل النظام والقيادات العليا ووفقا للقوانين وبالتالي تصبح البيئة الإدارية بجمودها عقبة تقف أمام إبداع وابتكار الأفراد، زيادة القلق عن المطلوب يؤدي الى تبني بعض الأفكار الخاطئة عن الإبداع المتمركز حول الذات يعتقد الكثير من المدراء أن أفكارهم هي الصحيحة ولا داعي للاطلاع على آراء الآخرين وإهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورفض أفكارهم وعدم الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم، ضعف الحساسية للمشكلات، افتقاد آليات إثارة الفضول فالكثير من المديرين لا يوجد لديهم فضول للكشف عن المشكلات وحلولها وعم وجود بيئة إدارية تثير ذلك الفضول كما أصبح يتولد لدى المدراء شعور بعدم الحاجة إلى البحث والمعرفة (محمد، بزيو: 2020، 124-125).

ولذلك تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعزيز ممارسة الإبداع الإداري لأنه يساعد على حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص كما أنه يضيف تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول بعض التناقضات وابتكار نظام جديد مختلف عن النظام التقليدي السابق (Griese:2016,7-8).

حيث هدفت دراسة الحارثي (Alharthi,2019) تبني أسلوب قيادة تربوي جديد يدور حول الإبداع والابتكار. إن الإبداع سيمكن قادة المؤسسات التعليمية في

المملكة العربية السعودية من معالجة الظروف والتحديات الجديدة. والبحث عن الاختلافات في الإبداع فيما يتعلق بأساليب القيادة المدركة، بما في ذلك البحث في المؤسسات العامة والخاصة في الولايات المتحدة ودول أخرى حول العالم. كما هدفت دراسة الغامدي (Al Ghamdi, 2016) إلى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعات المملكة العربية السعودية وإبداعهم. يمكن أن تقدم نتائج البحث معلومات للسماح للجامعات السعودية بتكييف وجهات نظرها القيادية للترويج لها إبداع أعضاء هيئة التدريس في معالجة الظروف الاقتصادية المتغيرة في الأمة. شرعت دراسة كاليك (Calic, 2016) في توسيع فهمنا عن لإبداع في المنظمات. أنجزت هذا من خلال ثلاث محاور، تمثلت في كيفية مطالب المنظمات وخاصة الاستراتيجية والتناقضات التي يواجهها صناع القرار وتؤثر على العمليات الإبداعية والمنتجات، وكشروط سابق وكيفية تأثير الإبداع على قرار العمل، والإبداع كمتغير وسيط. كما هدفت دراسة (السبع، 2020) الاطلاع على الخبرات المعاصرة في مجال الإبداع لدى قيادات التعليم العام بمصر وكيفية الاستفادة منها والوقوف على المعوقات التي تواجه ممارسة القادة للإبداع الإداري وتوضيح المتطلبات تنمية الإبداع الإداري في صورة تصور مقترح. كما هدفت دراسة (عيسى، 2011) للتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية.

### تساؤلات الدراسة:

س: ما أهم معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين؟

ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية وهي:

ما الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري؟

ما واقع الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمصر؟

ما أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي؟

ما التصور المقترح للتغلب على معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي؟

**أهداف الدراسة:**

- 1- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري (ماهيته وأنواعه وعناصره).
- 2- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي.
- 3- وضع تصور مقترح لسبل علاج معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي.

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على ماهية الإبداع الإداري وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري المؤسسات التعليمية ومتطلبات تحقيق الإبداع الإداري وكيفية دعم الإبداع الإداري لتمييز بمدارس التعليم الأساسي وتقديم تصور مقترح لسبل علاج معوقات الإبداع الإداري لدعم التميز بمدارس التعليم الأساسي.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق والمتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال (الرشيدي: بت، ص59).

**أدوات الدراسة:** تستخدم الدراسة أداة المقابلة للإجابة على بعض التساؤلات التي تحتاجها الدراسة الحالية وتمثلت في التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة الإبداع الإداري سبل العلاج الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

## حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر المديرين.

**الحد الجغرافي:** مدارس التعليم الأساسي بدمياط.

**الحد البشري:** وتتمثل في عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي (الابتدائي \_الإعدادي) بمحافظة دمياط.

## مصطلحات الدراسة:

الإبداع: يُعرّف (Vivian Elane Griese,2016,21) الإبداع بأنه حل ناجح للمشكلات يرتفع فوق المعتاد والاستجابة المتوقعة ويتضمن مستوى فريداً من الحداثة مع النتيجة منتج أو عملية تحقيق الاعتراف من قبل الأفراد الذين هم على دراية في المجال المتأثر.

الإبداع الإداري: مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي إن وجدت مناخ إبداعي، فإنها تجعل الشخص يسلك سلوكاً إبداعياً فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاج أفكار تتميز بالتنفيذ إبداعي ينمي عن خبرة ودراية مقارنة بخبراته الشخصية أو بخبرات أقرانه (النمشي، الدعيس،2017،186).

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه هو قدرة الفرد على ابتكار فكر أو أداء عمل أو خدمة أو منتج يكسبه ميزه ينفرد بها عن غيره ويستطيع بها الخروج من الأزمات ومواجهة التحديات والتكيف مع جميع الظروف البيئية التي يمر بها المجتمع.

**التعليم الأساسي:** هو تعليم موحد للطلاب جميعاً ، يقوم على توفير الحد الأدنى من الاحتياجات التعليمية الأساسية للأفراد، بحيث يقدم لهم القدر الأساسي من المعارف والمهارات التي تمكنهم من الاستمرار في التعليم وتهيئتهم للالتحاق بسوق العمل ،وفقاً لميولهم واستعداداتهم وإمكاناتهم ، وإكسابهم قيم المشاركة في الحياة العامة ،



والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، والتعامل مع المستجدات اليومية بوعي ودراية، والمحافظة على البيئة واستثمار مواردها، وتنمية عادات الادخار وسلوكياته والاستهلاك الرشيد، وغرس قيم التسامح والتعايش مع الآخرين (سعودي: 2012، ص 260-261).

ويسير البحث وفقا لعدد من المحاور وهي:

المحور الأول: الإطار النظري (مفهومه والإبداع -أهمية الإبداع الإداري- أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي).

المحور الثاني: واقع التعليم الأساسي بمصر.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

المحور الرابع: تصور مقترح للتغلب على معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمصر.

## أولاً: الإطار النظري

### مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري على أنه "مجموعة من عمليات التي من خلالها يتم إنشاء الأفكار والموافقة عليها من قبل المنظمات ويتحقق الإبداع الإداري فعدة خطوات وتتمثل في:

توليد المعرفة، وبناء الخدمة أو المنتج، والتخطيط للنجاح، وأنشطة التنفيذ الإدارية ويمكن تعريف الإبداع أيضاً على أنه القدرة على اكتشاف الجديد من الأساليب والأفكار التي يمكن أن تتلقاها بشكل إيجابي للموظفين والتي تحفزهم على الاستفادة من مهاراتهم والموهبة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Alanezi,2016,2).

كما ذكره (السلمي، 2012، 17) بأنه إبداع جماعي مؤسسي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار ممكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وورد في (العنزي، 2018، 405) تعريف الإبداع الإداري بأنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

ويعرفه (السعيد، 2018، 558) بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، ومتميزة، وقابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والقدرات التي في هذا التعريف هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، وقبول المخاطرة، والتحليل والربط.

والإبداع الإداري: هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون أو التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع (العتيبي: 2010، ص226).

### أهمية الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري عنصراً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة وخلق ميزة تنافسية تساعد بها المنظمة على البقاء والمنافسة في ظل التحولات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع كما يساعد الإبداع في دعم قرارات القائد في التطوير سير العمل وتطوير المنتج أو الخدمة المقدمة كما أنه وسيلة في ترك كل ما هو تقليدي وقديم بالي والتعامل مع روح التغيير ودعم الابتكار والتحسين للنجاح والاستمرار وخلق ميزة تنافسية من خلال إنتاج الأفكار الجديدة التي تساعد في التطوير وتخدم أهداف المؤسسة التعليمية (السعيد: 2013، 11).

ويمكن إجمالي إيجابيات الإبداع في (محمد، بزيو: 2020، 123):

القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة

تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد. المساهمة في القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة. القدرة على أحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

وتتمثل أهمية الإبداع في (حسن: 2018، 40):

- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل.
- يسهم الإبداع في توجيه قدرات الأفراد العاملين لتطوير المدرسة.
- يحث الإبداع على تحسين تطوير معارف وقدرات الأفراد وتحديد ميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- يساعد الإبداع المؤسسات التعليمية الى تقديم الخدمات بشكل متميز لزيادة قدرتها التنافسية.
- يساعد الإبداع في ظهور مسارات التجديد والتطوير في المنظمات.
- يساعد الأفراد في إظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والتغلب على نمط العمل الروتيني والتغلب على بعض المعوقات الشخصية والإدارية التي تواجههم أثناء سير العمل.

### أهم الممارسات التي تساعد في تنمية الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع الإبداع الإداري أحد الموضوعات المهمة الجديدة التي تستدعي القادة لتجاهل العمل الروتيني والمضي قدما نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة وبطرق سهلة وفيما يلي أهم الممارسات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري (Suliman, Atallah,2011,pp1):

- حث المعلمين علي ابدأ الآراء والتعبير عن الأفكار وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في إنتاج أفكار متميزة وجديدة.
- توفير نظام اتصال فعال بين العاملين بالمؤسسات التعليمية حيث يسمح بتبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها.
- وجود آليات لتحفيز العاملين على الإبداع تقديم الرعاية والدعم المعنوي والمالي.
- رعاية المشاريع الإبداعية مع تقبل نسبة الفشل والاستمرار في المحاولة.
- دور المدير هو تحفيز القدرات الإبداعية للعاملين لتشجيع الإبداع وابتكار الحوافز الأساسية للعملية التعليمية في مدرسته.

وتتمثل مكونات الإبداع الإداري في (خيري، 2012، 52):

الأصالة: تعني الندرة وقدرة الأفراد على إنتاج أفكار جديدة.

الطلاقة: إنتاج العديد من الأفكار في فترة زمنية محددة.

المرونة: وهي القدرة على إنتاج أفكار تتناسب مع تغيير المواقف.

الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على تحديد المشكلات وأسبابها وتحديد مواضع النقص والعيوب ووضع حلول لها.

التفاصيل: وهي تتمثل في كم المعلومات والخبرات لدي الفرد.

أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية ويتضمن (Nazari, nejad, 2011, 257):

- انعدام الحافز وانعدام الثقة: الثقة هي عامل أساسي في تنمية الثقافة والدافع الأساسي للمشاركة العاملين لأفكارهم في العمل يساعد على تحسين الأداء والاستمرارية، انعدامها يؤدي إلى خلق الحواجز الثقافية في مجال العمل، وغالبًا يسبب فشل العمل الجماعي وعدم مشاركة الموظفين في الثقة أدت إلى فقد عامل رئيسي في تكوين فكرة المعالجة من عدم وجود الدفاعية والثقة من كبار المديرين.

• عدم القبول والتسامح مع النقد في الصراع: عدم محاولة المديرين التوصل إلى توافق في الآراء النقدي وتقبل النقد البناء الى زيادة الصرعات والمشاحنات داخل المؤسسة مما يضعف أداء العمل وهو أحد أسباب حجم الإبداع.

• المحافظة والإدارة الاستبدادية: الرفض التام من قبل الإدارة والرؤساء لأي تغيير أو تقبل فكر جديد هو الوضع الراهن للمنظمات الحالية.

لتحرير الإبداع والأفكار للقيام بذلك يعتمد على الانتصار على العقبات عن طريق طرق ما اعتدنا عليه من ممارسات التي نقوم بها لإنجاز الأعمال تجنب المتابعة الأعمى والبدء في خوض تجارب جديدة لأداء تلك الأعمال وثقة الأفراد العاملين في قدراتهم وقوتهم الإبداعية، والتفكير أولئك الذين يستطيعون أن يصلوا بالمؤسسة للازدهار.

كما يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري إلى (علي، الحاكم: 2015، 185-186):

معوقات العقلية: تتمثل في إصدار أحكام مسبقة على المشكلات والأشخاص واستخدام التفكير التقليدي المتبع في مواجهة الأزمات والأمور الهامة، والتعامل مع المشكلات بشكل سطحي.

معوقات الانفعالية: الانفعال هو قوة تدفع الفرد إلى تنوع سلوكه وتحقيق الهدف من الانفعال ولكن كثرة المغالاة في الانفعال مثل الخوف والقلق يضعف من تحقيق الإبداع

معوقات دافعيه: رغبة الأفراد هي التي تدفعه لإنتاج كل ما هو جديد سواء كان منتج أو فكرة ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

معوقات تنظيمية: المركزية في السلطة وعدم إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة وعدم إسناد إليهم بعض الأعمال الإدارية (تفويض السلطة) والتمسك بنصوص القوانين والالتزام الحرفي بها وغياب عدالة التوزيع

المكافآت والترقيات وغياب أساليب الحوار الفعالة وأنظمة الاتصال داخل المؤسسات يهدم أي فكر جديد مبتكر ومبدع.

ومن أهم المعوقات التي تحول دون السعي لتحقيق الإبداع الإداري (جوهر، الباسل، 2018، 190-192):

### معوقات تنظيمية إدارية:

غياب لغة التواصل والحوار الذي يتسم بالموضوعية والتواصل مع الآخر. ضعف البرامج التدريبية

انخفاض درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدي بعض العاملين.

المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة

عدم وضوح أهداف المؤسسة

الافتقار لمعايير موضوعية

سوء المناخ التنظيمي والرفض مع النقد الدائم لكل ما هو جديد ومبتكر.

ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

التمسك بالروتين في أداء العمل وجمود القوانين يقتل كل فكر مبدع.

### معوقات اجتماعية وثقافية:

تمسك بعض الأسر بالفكر القديم المرتبط بالعادات والتقاليد والمورثات والرفض التام للتجديد والفكر الابتكاري.

التعنيف الأسري كفكر راسخ لدي الأسر عن التربية السليمة.

ضعف لغة الفهم والتواصل بين الأبناء والآباء واتساع الفجوة بينهم.

تمسك أفراد المجتمعات بثقافتها وعاداتها وتقاليدها وعدم تقبل الحداثة والتجديد.

الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تؤثر على طموح الأفراد في المجتمع مما تضعف من قدرتهم على الإبداع.

### معوقات الشخصية أو الذاتية:

عدم وضوح الرؤية ورسالة المؤسسة.

الخوف من الفشل، والمخاطرة وقلة التحدي.  
إصدار أحكام بدلا من إنتاج الأفكار والحث على الإبداع.  
ضعف الثقة بالنفس.  
التمسك بالأنماط المألوفة.  
عدم الاقتناع بالتغيير والتجديد والانتقاد لكل فكر مبدع.  
تمسك العاملين بالنظام الروتيني ورفض التغيير وعدم الثقة بمواهبهم على الإبداع والابتكار.

### معوقات اقتصادية:

وتتمثل في انخفاض المخصصات المالية الخاصة بالحوافز والمكافآت وكذلك ضعف الأجور مما يدفع الفرد في توجيه وقته وجهده وتفكيره إلى أنشطة ومجالات أخرى تدر عليه بالمكاسب المالية التي تلبي احتياجاته وإشباع رغباته وتعطيه الإحساس بالأمان داخل المجتمع.

وهناك عدد من المعوقات الأخرى وهي (محمد، الشعيلي: 2015، 24):

- **المعوقات الإدراكية:** النظرة التقليدية إلى جميع الأمور التي يواجهها الأفراد والتعصب والتشدد إلى رأيه والتمسك به على أنه الصواب دون التفكير برأي آخر.  
- **المعوقات البيئية:** انتقاد الزملاء إلى الأفكار والسخرية منها جمود القوانين وما تفرضه من ضرورة الالتزام بها، الإدارة الديكتاتورية التي لا تؤمن بالقدرات الإبداعية والمواهب الصاعدة والشابة.

- **المعوقات النفسية والعاطفية:** محاربة الأفكار الجديدة وعدم التطرق لها بسبب الخوف من الفشل والمخاطرة وذلك يرجع إلى انعدام الثقة في قدراته الذاتية والإيمان بها ويتردد إلى عقله العديد من الأفكار التي تهيئ له عدم القدرة على التنفيذ والتطبيق.

- **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:** توتر العلاقات داخل الجهاز الإداري بسبب المحسوبية والأنماط التي تقوم عليها أسس الترقيات والحوافز التي لا تساعد على الإبداع وتحبط طاقات الأفراد.

## ثانياً: واقع التعليم الأساسي بمصر:

وعلى الرغم من اهتمام الدولة بالتعليم الأساسي على كافة المستويات وذلك من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين البيئات المختلف ريف وحضر، والتوسع في إنشاء مدارس وبناء المزيد من الفصول والتعاون مع المجتمعات المحلية كما تسعى لتوفير عدد كاف من المديرين والعاملين ذوي الكفاءات العالية (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030)، ص65)، جاءت البيانات الإحصائية السنوية لوزارة التربية والتعليم لتكشف عن تطورات نسب الاستيعاب في سن التعليم الإلزامي بشكل متزايد وما يقابله من زيادة في أعداد المدارس والفصول والمعلمين، حيث يوجد بداخله الكثير من القصور ويوضح الجدول(1) التالي تطورات أعداد التلاميذ مقابل أعداد المدارس وأعداد الفصول وأعداد المعلمين لعام 2020/2019 لكل من المرحلة الابتدائية والإعدادية (وزارة التربية والتعليم: 2020/2019، ص3، 21،19).

البيان	المدارس	الفصول	التلاميذ	المدرسين
<b>محافظة دمياط</b>				
ابتدائي	339	4451	208367	9870
إعدادي	213	1940	87729	5869
<b>جمهورية مصر العربية</b>				
ابتدائي	19059	253339	12820294	440566
إعدادي	12611	112374	5238908	254820



ويتضح من الجدول السابق رقم (1) أن هناك تزايد في أعداد المدارس الابتدائية وبلغت نسبة الزيادة في أعداد المدارس الحكومية لعام 2019/ 2020 1,5% ولكن يقابل تلك الزيادة ارتفاع في أعداد الملتحقين بالتعليم الابتدائي حيث بلغت الزيادة في أعداد الملتحقين 5,08% مما يكشف عن أحد معوقات التعليم وهي كثافة الفصول حيث بلغت نسبتها في عام 2019/ 2020 50.6% كما بلغت نصيب المدرس من التلاميذ خلال نفس العام 29,1% كما يوجد تناقص في أعداد المدرسين مما يظهر لدينا عقبة أخرى تعرقل سير العملية التعليمية والإصلاح والتطوير بمدارس التعليم الأساسي.

كما يظهر الجدول ارتفاع في إجمالي أعداد التلاميذ الملتحقين بالمرحلة الإعدادية لتبلغ نسبة الزيادة 4,5% ولتصل كثافة الفصول إلى 46,6% في عام 2019/ 2020 كما بلغ نصيب المدرس من التلاميذ خلال نفس العام 20,5%.

وبالاطلاع علي واقع التعليم الأساسي والذي يوجد بدخله الكثير من السلبيات والقصور التي تؤثر بالسلب على تطبيق الإبداع الإداري وتتمثل في :  
 - قلة الكوادر من المعلمين والعاملين القادرين على توظيف مهاراتهم وقدراتهم العقلية لإنتاج أفكار جيدة تساعد على تحسين الأداء وتميزه.  
 - زيادة في كثافة الفصول تؤثر بالسلب على أداء المعلمين وتحد من روح الإبداع والابتكار في أداء العمل.  
 - تناقص في أعداد المدرسين وكثرة المعلمين من كبار السن أحد أهم معوقات الإبداع.

- ضعف المخصصات المالية المنصرفة وعدم استثمار المتاح بالشكل الأمثل.  
 - نقص أعداد المعدات والأجهزة التكنولوجية.  
 - ضعف استخدام أساليب الإدارة الحديثة في تحديد المشكلات ومواجهة الأزمات ومعالجتها.

-تمسك العاملين بالنظام التعليمي الروتيني ورفض التغيير وضعف الثقة بمواهبهم على الإبداع والابتكار.

ويري (خاطر: 2014، ص 43) أن معوقات الإبداع الإداري تتمثل في:

- عدم وضوح أهداف المؤسسة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- الافتقار للعمل الجماعي.
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمبدعين والموهوبين.
- هيمنة المديرين المفنقرين للمهارة على معظم المناصب الإدارية لدى المؤسسات التعليمية.

### ثالثا: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن هذا المحور عرضا لنتائج الدراسة التي تمت من خلال إجراء مقابلات مع عينة من مديري المؤسسات التعليمية الأساسي بمرحلتها (ابتدائي - إعدادي) وذلك بهدف الإجابة عن السؤالين التاليين:

س1: ما أهم المعوقات التي تحول دون ممارستك للإبداع الإداري؟

س2: ما هي سبل علاج معوقات الإبداع الإداري بمؤسستك من وجهة نظرك؟

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أداة الدراسة: تستخدم الدراسة أداة المقابلة حيث تم إجراء مقابلات مع عشرة من مديري مؤسسات التعليم الأساسي بمرحلتها (ابتدائي - إعدادي) من محافظة دمياط، بواقع إدارة واحدة من أصل عشرة إدارات حيث تمثلت العينة من مدارس في المدينة والريف التابعة لإدارة فارسكور التعليمية ويوضح الجدول التالي (2) مواصفات مديري المدارس التي تم عمل المقابلة معهم من حيث الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، وعدد المعلمين.

الجدول (2) يوضح مواصفات العينة

عدد المعلمين	مرحلة التعليمية	سنوات الخبرة	التخصص	الدرجة العلمية	المدرء
57	ابتدائي	2	دراسات اجتماعية	ليسانس آداب + تربوي	المديرة 1
31	اعدادي	10	انجليزي	بكالوريوس	المديرة 2
53	ابتدائي	2	كمياء	بكالوريوس	المديرة 3
25	ابتدائي	7	لغة عربية	بكالوريوس	المديرة 4
25	اعدادي	أقل من عام	علم نفس	ليسانس آداب + تربوي	المديرة 5
48	ابتدائي	1	دراسات اجتماعية	بكالوريوس	المدير 6
25	ابتدائي	3	لغة عربية	بكالوريوس	المديرة 7
29	اعدادي	2	دراسات اجتماعية	بكالوريوس	المديرة 8
46	ابتدائي	7	لغة عربية	بكالوريوس	المدير 9
38	ابتدائي	2.5	لغة عربية	بكالوريوس	المدير 10

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهم المعوقات التي تحول دون ممارستك للإبداع الإداري؟

حيث اتفق معظم المديرون على أن المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري هي قلة الإمكانيات والموارد المادية محدودة وضعف الحوافز التشجيعية للعاملين، عدم توظيف التكنولوجيا والاعتماد عليها في سير العمل ويرجع ذلك لعدم كفاءة الكثيرين من العاملين، ثقافة المجتمع التي لا تقبل التغيير وكثير من العاملين أدائهم روتيني يحتفظون بالعادات المألوفة والتقليدية القديمة والمتعارف عليها.

أضافت المديرية (2) أن النقد والتوبيخ والسخرية من قبل المديرين للعاملين وعدم الاعتراف بالمواهب الشابة وتشجيعها هي من الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بالخوف لدى العاملين لذلك يمتنعون عن التعبير عن آراءهم وأفكارهم، كما أن بعد المؤسسة عن البيئة المحيطة وعدم وجود اتصال فعال بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى تلك هي أهم الأسباب التي تعيق الإبداع الإداري داخل مؤسستي من وجهة نظري.

أضاف المديرية (3) والمدير (9) حيث أجمعوا على أن استبداد وسيطرة بعض الرؤساء وعدم تقبلهم للرأي الآخر هي أحد أهم معوقات الإبداع الإداري.

كما اتفقت كل من المديرية (3) والمدير (6) والمديرية (8) عدم استجابة المرؤوسين لبعض الأعمال المطلوبة منهم وتجاهل فريق العمل وحب الأنا وحب الذات بشكل زائد هو عقبة أمام ممارسة الإبداع الإداري.

وأضافت المديرية (4) أن ضعف الفضول لدى كثير من العاملين نتيجة لعدم وجود بيئة تشجيعية وعدم الرضا الوظيفي يحدان من ممارسة الإبداع داخل المؤسسة.

كما أضافت كل من المديرية (4) والمديرية (8) أن معوقات الإبداع تتمثل في الروتين الإداري والتقييد به وجمود القوانين.

كما ذكر المدير (9) أن ضعف الإنفاق وهدر الموارد المالية والبشرية المتاحة وعدم توظيفها في أماكنها الصحيحة تلك سلبيات تتحملها المؤسسة وتقف عائق أمام ممارسة الإبداع الإداري.

& ومما سبق تم استنتاج بعض أهم المعوقات التي تقف حائلا أمام ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

- ثقافة المجتمع والأفراد العاملين التي لا تقبل التغيير بسهولة.

- ضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة.

- الخوف الشديد لدى العاملين من الفشل يقف حائلا أمام الإفصاح عن الأفكار وتنفيذها.
- استخدام الأساليب الروتينية المعتادة عليها في مواجهة المواقف.
- السيطرة والتسلط من قبل بعض الرؤساء وعدم تقبل رأي آخر.
- عدم مواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة.
- المحسوبة تنزع الاستقرار في بيئة العمل وتزيد من المشاحنات بين العاملين.
- عدم وجود اتصال فعال بين الإدارات وبعضها وبين المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضعف المشاركة المجتمعية ودور مجلس الأمناء وأولياء الأمور.
- التعرض للنقد والاستهزاء بالأفكار من قبل الزملاء والمديرين.
- عدم وضع العديد من الحلول المبتكرة لمواجهة المشكلة والتمسك بالحلول المألوفة.
- بيئة تقليدية لا يوجد بها ما يثير الفضول ويشجع العاملين على الابتكار.
- عدم بحث المديرين والعاملين عن المعرفة وتحديث المعلومات لديهم والاطلاع على كل ما هو جديد.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمديرين والعاملين مقابل الجهد المبذول في إنتاج الأفكار الجديدة.
- عدم تبني المواهب الشابة وتشجيعهم وتدعيم أفكارهم.
- نظام الترقيات العقيم القائم على الأقدمية وليس الكفاءة في أداء العمل.
- وعدم وجود كوادر مدربة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ضعف توظيفها في أداء الأعمال داخل المؤسسات التعليمية.

وجاءت الإجابات المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي سبل علاج معوقات الإبداع الإداري بمؤسستك من وجهة نظرك؟

حيث ذكر معظم المدبرون أن المتطلبات التي تساعد على ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي: زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمديرين والعاملين لكي يكون هناك دافع قوي لبذل مزيد من الجهد وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يخدم وينهض بالمؤسسة التعليمية ودعم التكنولوجيا في أداء الأعمال داخل المؤسسات التعليمية، وتدريب العاملين على توظيف كافة مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المشكلات والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل والمجتمع.

وأضافت المديرية (1) أن تفويض السلطة الي بعض العاملين وتعاونهم واشتراكهم في بعض أعمال الإدارة مع مدير المدرسة يساعد العاملين على بذل طاقاتهم فيظهر الإبداع في طريقة أداء الأعمال الموكلة إليهم وفي مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لمؤسساتهم التعليمية.

وأضافت المديرية (2) أن البحث والاستطلاع وثقل المعرفة من قبل العاملين مطلب مهم لتنمية القدرات الإبداعية وإنتاج المزيد من الأفكار التي تساهم في رفع كفاءة الأداء بالمؤسسة.

وأضافت المديرية (3) تحتاج المؤسسة عدد من الكوادر المدربة والتميزة وعلي درجة عالية بالإحساس بالمشكلات وقادرة على تحليل البيانات وربط الأحداث ببعضها واستشفاف من الوضع الراهن والأحداث الحالية ما سيؤول إليه الوضع في المستقبل وقدرة التغلب على الازمات التي تواجهها المؤسسة.

وأضافت المديرية (4) والمدير (6) أن الإنصات والاستماع للعاملين وتنفيذ أفكارهم وتفعيلها هو أحد أنواع التحفيز الجيد الذي يساعد العاملين المبدعين علي ابدأ آراءهم دون الخوف من السخرية والتعرض للانتقاد ورفع الروح المعنوية لديهم ووصولهم الي حالة من الرضا الوظيفي لأن أفكارهم تساعد المؤسسة على التطوير وتكسيبها شكل خاص ومميز.

كما اتفق كل من المديرية (4) مع المدير (9) أن التخطيط الجيد الذي يشمل جميع جوانب العملية التعليمية (الدراسة، والسلوك والنشاط والتقييم وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة ووضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق وتهيئة المناخ للإبداع والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ومعرفة حاجات الأفراد) يساعد على تحقيق الإبداع والوصول للتميز وخلق ميزة تنافسية.

وأضافت المديرية (5) أنه لا بد من نزع شعور الخوف المتولد لدى العاملين اتجاه أي تجديد وتغيير، كما لا بد من اشتراك أولياء الأمور في بعض الأحداث التي تواجهها المؤسسة والاستماع إلى آراءهم، كما أضافت أنه لا بد من استثمار قدرات العاملين وتوظيفها بالشكل الأمثل الذي يحقق رقي المدرسة ونموها وتدعيمهم من خلال برامج تدريبية لتقل مواهبهم.

كما أضافت كل من المديرية (5) والمدير (6) والمديرية (7) أنه لتحقيق الإبداع لا بد من أن يتسم القائد والعاملين ببعض الصفات مثل الذكاء والمرونة وإدراك المشكلات وإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات.

كما أضافت المديرية (7) التأهيل الثقافي والتعليمي وتدريب العاملين وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم وأن العمل الجماعي أساس كل نجاح.

كما أضافت المديرية (8) أن تطبيق اللامركزية داخل المؤسسة يتيح الفرصة لتحقيق الإبداع داخل المؤسسات التعليمية وعدم التقيد بالروتين الإداري، وأن التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق هو الخطوة الأولى التي نحتاجها لإطلاق المهارات الإبداعية.

أضاف المدير (9) ضرورة الإكثار من البحوث التربوية عن ممارسة الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليمية، وتهيئة المؤسسة للمناخ المناسب للإبداع.

أضاف المدير (10) ضرورة الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للمدارس الأخرى واستفادة العاملين من خبرات زملائهم.

& ومما سبق تم استنتاج بعض سبل علاج معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

تدريب العاملين على توظيف كافة مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

التحفيز الجيد الذي يساعد العاملين المبدعين علي ابدأ آراءهم

تدريب العاملين وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

الإكثار من البحوث التربوية عن ممارسة الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليمية

الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للمدارس الأخرى

#### رابعاً: التصور المقترح

يهدف البحث الحالي إلى تدعيم ممارسة الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم الأساسي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وواقع مؤسسات التعليم الأساسي في ممارسة الإبداع الإداري وأهم معوقات الإبداع الإداري وسبل علاجها.

#### أهداف التصور المقترح:

- نشر ثقافة الإبداع الإداري في جميع مؤسسات التعليم الأساسي.
- وعي المعلمين والعاملين بماهيته الإبداع الإداري وأهميته.
- تقديم عدد من المتطلبات لتحقيق الإبداع الإداري في التعليم الأساسي.
- إعداد وتنمية الموارد البشرية واستثمار المواهب والقدرات بشكل الذي يحقق الإبداع.
- مواجهة المعوقات التي تقف أمام تحقيق الإبداع الإداري ووضع سبل لعلاجها.



**منطلقات التصور المقترح:**

- تحدد أهم المنطلقات الفكرية للتصور المقترح فيما يلي:
- الاعتماد على أساليب جديدة تدعم الابتكار وطرح الأفكار الجيدة التي من شأنها رفع مستوى الأداء وتميزه هو ما يحتاجه العصر الحالي لمواجهة التغيرات الطارئة على نظام البيئة.
  - استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسة يساعد على تحسين مستوى الأداء.

**متطلبات التصور المقترح:****متطلبات تنظيمية:**

- أعداد رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح ودقيق وتدعم ممارسة الإبداع.
- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية قائم على أسس جديدة مبدعة.
- إعادة توظيف العاملين حسب أدائهم وخبراتهم ومواهبهم واستثمار طاقاتهم بما يتطور ويحسن من أداء المؤسسة.
- إعداد برامج تدريبية قائمة على الإبداع وتدعمه من أجل إمداد المؤسسات التعليمية بمديرين مميزين وعاملين أكفاء.

**متطلبات تشريعية:**

- تصفية القوانين العقيمة التي تحد من الإبداع واستبدالها بقوانين أكثر مرونة وقابلة للتغير تتناسب مع الظروف والتغيرات الطارئة على البيئة المدرسية.
- سن تشريعات لدعم الإبداع الإداري داخل المدارس ويتم قياسها بناء على أداء الإبداع الإداري للعاملين والعمل المتميز والمتفوق.
- وضع تشريعات عادلة في نظام الترقيات تقوم على أساس الجهود المبذولة والكفاءة في الأداء والمهارات وليست على أساس المحسوبية والأقدمية.

- سن تشريعات خاصة بزيادة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين والمديرين من أجل زيادة الدافع لديهم لتوظيف كامل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم في العمل.

### متطلبات تربوية:

- وضع برامج تدريبية للعاملين والمديرين ويسمح اشتراك أولياء الأمور بها حول أهمية الإبداع الإداري ودوره في تنمية المؤسسة والافراد العاملين بها وطلابها أيضا.
- استضافة بعض النماذج من المديرين والعاملين الكوادر بمؤسسات تعليمية أخرى يطبقون الإبداع داخل مؤسساتهم للاستفادة منهم واكتساب المعرفة وتبادل الخبرات ونزع حاجز الخوف الذي يمتلك العديد من العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

### آليات تنفيذ التصور المقترح:

- تدعيم إدارة التربية والتعليم للإبداع الإداري وتقديم الرعاية لممارسي الإبداع الإداري.
- إعداد خطط تربوية للعاملين والمديرين الذين يبدون سلوكاً إبداعياً في أداء المهام الموكلة إليهم ومتابعتهم أثناء سير العمل.
- تدعيم اللامركزية في مؤسسات التعليم بما يسمح بخلق بيئة قادرة على الإبداع واتخاذ القرارات المناسبة لمصلحة المؤسسة.
- زيادة الصلاحيات التي تمنح لمديري المدارس.
- تمويل الأنشطة الإبداعية وتوفير التجهيزات والأدوات المدرسية اللازمة لذلك.
- تفعيل نظام للمكافآت وحوافز مادية ومعنوية لممارسي الإبداع الإداري من العاملين والمديرين.

### معوقات التصور المقترح:

- عدم استجابة المديرين للتغيير وضعف العمل الجماعي.

- ضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة.
- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض بعض السلطة للعاملين.
- عدم تدريب العاملين على إنتاج الأفكار القابلة للتطبيق.
- كثرة الأنا لدى العاملين وحب العمل الفردي والتعلق بالذات.
- جمود القوانين وعدم مرونتها يقتل الإبداع الإداري.
- عدم الرضا الوظيفي لدي بعض العاملين.
- عدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمديرين والعاملين.

### سبل علاج:

- العمل على نشر ثقافة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي.
- دعم العاملين وتشجيعهم من خلال الجوائز والحوافز المادية والمعنوية.
- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة.
- الابتعاد عن الروتين في أداء العمل وتدعيم الأفكار الجيدة وتنمية المواهب المبدعة.
- تدعيم اللامركزية في المؤسسات التعليمية وتفويض بعض السلطات للعاملين.
- البحث عن مصادر تمويلية جديدة لتلبية الاحتياجات اللازمة لتحسين الأداء وتطوير المؤسسة.

## توصيات الدراسة:

- العمل على نشر ثقافة الإبداع الإداري بين العاملين ودورها في تحسين الأداء وتميز نواتج التعليمية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- دعم التجديد والابتكار والإبداع بصورة مستمرة
- الدعم الدائم والمستمر للمواهب الإبداعية من خلال الحوافز المادية والمعنوية
- دعم الثقة وتوفير نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارة
- استخدام أساليب إدارية تحث على الابتكار وتنمي القدرات الإبداعية.
- ديمقراطية الإدارة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابدأ الأفكار وتدعيمها وتنفيذها.
- العدالة في توزيع الترقيات وتوقيع الجزاءات.
- إثراء العاملين بالمعلومات والخبرات من خلال برامج تأهيله وتدريبية.
- البحث عن النماذج الإدارية الحديثة العالمية والعربية والاستفادة منها والمشي على خطاها بما يناسب طبيعة المؤسسات التعليمية في مصر.

## دراسات وبحوث مستقبلية

- واقع ممارسة المديرين للإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بمصر.
- دور الإدارة في دعم التميز بتعزيز ثقافة الإبداع في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.
- ارتباط إدارة الإبداع بالعديد من المفاهيم التربوية ودورها في تحسين أداء المؤسسات التعليمية بمصر.

## قائمة المراجع

- 1- أمينة عبد القادر على، علي عبد الله الحاكم: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، ع16، 2015.
- 2- إيمان السيد عبد الفتاح عيسى: أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري ومهارة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية دمياط، جامعة المنصورة، 2011.
- 3- أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، ط، الاردن1، 2012.
- 4- باهر رزق العراقي السبع: متطلبات الإبداع الإداري لقيادات التعليم العام في مصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، 2020.
- 5- بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، بت.
- 6- حسام الدين السيد محمد، سعود سليم سعد الشعيلي: معوقات الإبداع الإداري لدى مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج16، ع 52، مصر، 2015.
- 7- دالة محمد، عادل بزيو: معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار -أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 12، ع1، الجزائر، 2020.

- 8- راشد بن حمد البو سعودي: التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل - دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، ج28، ع2، 2012.
- 9- سعود سعيد مسفر السلمي: رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، ع22، ج1، 2012.
- 10- علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل: الطريق الي الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2018.
- 11- علي خالد الخالدي: الإبداع الإداري والميزة عالية بنت محمد بن دبيل العتيبي: مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج 4، ع4، السعودية، 2010، ص226. التنافسية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، السعودية، 2013.
- 12- عمير يتيم العنزي: معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، ع177، ج1، جامعة الأزهر، مصر، 2018.
- 13- عالية بنت محمد بن دبيل العتيبي: مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج 4، ع4، السعودية، 2010.
- 14- محمد لمين مراكشي: المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، ج2، جامعة سعد دحلب البليدة، 2011.

- 15- محمد زكريا محمد خاطر: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2014.
- 16- مروة محمد النمشي، هدي أحمد الدعيس: الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج10، ع29، 2017.
- 17- مؤيد السعيد: دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، 2013.
- 18- نسمة محمد يوسف محمد حسن: الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان - الجناح الغربي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم في إدارة الأعمال، 2018.
- 19- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030).
- 20- وزارة التربية والتعليم: الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2020/2019.

## المراجع الأجنبيّة:

- 1) Azala M. Al Ghamdi: The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and its Relationship to Their Administrative Creativity, Ph. D. Western Michigan University, 2016.
- 2) Ahmad Alanezi: The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools, British Educational Leadership, Management & Administration Society, Kuwait University, Kaifan, Kuwait, no3, vol19, 2016.
- 3) Goran Calic: Creativity in Organizations: Antecedents and Outcomes of Individual Creativity, ph. D. Purdue University, Indiana, 2016.
- 4) Husain A. Murad: Is Creativity a Requirement to be a Television Director? A Case Study of the Creativity Challenges and Solutions for Kuwaiti Television, ph. D, HOWARD UNIVERSITY, Department of Communication, Culture and Media Studies, Washington, 2016.
- 5) Mohammed Obaid Alharthi: Perceived Administrative Leadership Styles and Faculty creativity in The Social Science College at Al-imam Mohammed Ibn Saud Islamic University in Saudi Arabia, ph. D, Concordia University, Chicago, 2019.
- 6) Marzieh zare nazari, najmeh shahdad nejad: Barriers to creativity and innovation in the organization`s management, *International Conference on E-business, Management and*



Economics, Department of Computer, Islamic Azad University, Anar, Iran, Vol.25, Singapore, 2011.

7) Suliman S. Al-hajaya and Atallah A. Al-roud: The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education, Department of Educational Psychology, *Department of Curricula and Instructio, Faculty of Educational Sciences*, Tafila Technical University, Tafila – Jordan, 2011.

المواقع الالكترونية:

1) Vivian Elane Griese: The Struggle for Creativity: The Effect of Systems on Principal Creativity A Systems Theory Perspective, *ph. D.* The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, United States, 2016.

متوافر على الرابط:

<https://elmaarifa.info/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-pdf>