

متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست

إعداد

علياء محمد سعد

معلم أول رياض أطفال

إشراف

دكتورة / مروة عزت عبد الجواد

دكتورة / سميحة علي مخلوف

أستاذ أصول التربية المساعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة بني سويف

المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على "متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست" وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية: التعرف على واقع ممارسة أبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، التعرف على واقع ممارسة استراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من بعض المدارس بثلاث محافظات من محافظات جمهورية مصر العربية، وهما (محافظه الفيوم) وبلغ عددهم (167)، و(محافظه

بنى سويف) وبلغ عددهم (159)، و(محافظة الاسكندرية) وبلغ عددهم (163)، وبذلك يكون اجمالى عدد العينة (489) معلم ومدير مدرسة، اشتملت أدوات الدراسة على استبانة مقسمة إلي محورين (المحور الأول) : واقع ممارسة أبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتكونت من (29) عبارة، (المحور الثاني) متطلبات ممارسة استراتيجيه قبعات التفكير الست، وكانت أهم النتائج أن ممارسة واقع الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي جاءت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.94)مرتبة تنازليا (المرونة - الأصالة - الطلاقة - التحسس للمشكلات - مواصلة الاتجاه)، كما كانت متطلبات استراتيجيات قبعات التفكير الست جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.19) مرتبة تنازليا (البيضاء ، الزرقاء ، الحمراء ، السوداء ، الصفراء ، الخضراء)، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الابداع الإداري واستراتيجيات قبعات التفكير الست.

Abstract

The research aims to identify "the requirements for administrative creativity among the leaders of the schools of the second cycle of basic education in light of the strategy of the six thinking hats" through the following sub-goals: Identify the reality of administrative creativity among the leaders of the schools of the second cycle of basic education, identify the strategy of thinking hats The six school leaderships of the second cycle of basic education, and the descriptive approach was used, The sample was selected by stratified random method from some schools in three governorates from the governorates of the Arab Republic of Egypt, namely (Fayoum Governorate) and their number was (167), (Beni Suef Governorate) and their number reached (159), and (Alexandria Governorate) and their number reached (163). Thus, the total number of the sample is (489) teachers and school principals, and the field study was applied in the first semester of the academic year 2020 AD / 2021 AD. The study tools included a questionnaire divided into the top two axes (the

first axis): the reality of administrative creativity among the leaders of the schools of the second cycle of basic education and it consisted of (29) phrases, (the second axis) the requirements of the six thinking hats strategy, The most important results were that the practice of the reality of administrative creativity among the leaders of the schools of the second cycle of basic education came in a weak degree with an arithmetic average (1.94), arranged in descending order (flexibility - originality - fluency - sensitivity to problems - continuation of the trend), and the requirements of the six thinking hats strategies came in a moderate degree. With a mean arithmetic (2.19), in descending order (white, blue, red, black, yellow, green), and there is a positive correlation between the dimensions of managerial creativity and the six thinking hats strategies.

المقدمة:

تهتم الدول المتقدمة إهتماماً كبيراً بالإبداع وتشجع الأفكار الجديدة وتدعمها وتحتضن الإبتكار والتطوير في منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعوبها والتطور والأزدهار لإقتصادها .

فالإبداع يمثل ظاهرة إنسانية تؤدي بصاحبها دائماً إلى الخروج من التفكير والمعرفة التقليدية إلى الإبتكار والتجديد والتطوير ، مما ينتج عنه بطبيعته الحال أفكار ونظريات وتجارب وأساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف المؤسسات وإمكاناتها بشكل خاص ، والمجتمعات بشكل عام ، مما يساعد علي التكيف والتفاعل مع المتغيرات كافة وتحسين الإنتاج وتطوير مستوى الأداء ، والمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة ، وفي الوقت المناسب ، بل إيجاد طرق حديثة إبداعية ، تنبذ من خلالها الإجراءات التقليدية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ومواكبة التقدم والتطور في المجالات الإنسانية كافة (أحلام العيثاوى ،2011،243)

وتعد استراتيجية القبعات الست إحدى فنيات تنمية التفكير الإبتكاري والتي تقوم على افتراض أن التفكير الإنساني يمكن تقسيمه إلى ستة أنماط ، وأعتبار كل نمط كقبعه يرتديها الفرد أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في هذه اللحظة ، وهي ليست قبعات حقيقية وإنما هي قبعات نفسية تجعل الإنسان يفكر بطريقة معينة ثم يتحول إلى نمط آخر من التفكير بشكل دقيق يوضح إتباع طريقة تفكير واحده في الوقت الواحد بدلاً من القيام بكل شيء في نفس الوقت ، وبهذه الطريقة يمكن أن ننظر إلى أي فكرة من خلال ستة وجهات نظر مختلفة قبل أن نقرر مامدى أهمية الفكرة أو الأجراء الذي سوف يتخذ نحوها (أسماء السرسى ،2014 ،

(105)

مشكلة البحث:

يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسة بدرجة عالية من المبادئ والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم حلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة للمديرين بل ولجميع العاملين داخل المدرسة من مديرين ومساعدين ومعلمين في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق لمعارف وأفكار وأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسة (ماجدة مصطفى عبد الرازق ، 2012، 165)

ولكي يحقق الإبداع وظائفه فلا بد من وجود أعضاء فعالين في إدارة المدرسة ولديهم قدرات إبداعية في العمل ، ولكن هناك في كثير من الأحيان بعض المعوقات التي تعوق الإبداع الإداري في المدارس منها اتباع أساليب نمطية في العمل ، اتباع أساليب تقليدية في الإدارة ، سيادة النمط البيروقراطي ، عدم وجود الدعم الكافي للمؤوسين (علي علواني ، 2012، 139)

كما أظهرت بعض الدراسات أيضا أن هناك سيادة في الطابع المركزي في إدارة التعليم ، مركزية التشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل بالمدرسة ، وعدم تقديم مساعده للعاملين بالمدرسة وضعف الألمان بطبيعة أفراد المدرسة لخدمة العملية التعليمية (محمد السجيل ، 2010، 116) .

وفي ضوء ماسبق يحاول البحث الحالي الأجابة عن الأسئلة التالية

- 1- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
- 2- ما الإطار المفاهيمي والفلسفي لاستراتيجية قبعات التفكير الست؟
- 3- ما واقع ممارسات الإبداع الإداري لدي قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

- 4- ما واقع ممارسة استراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟
- 5- ما أهم متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- 2- التعرف على الأطار المفاهيمي والفلسفي لاستراتيجيات قبعات التفكير الست .
- 3- الوقوف علي واقع ممارسات أبعاد الابداع الاداري لدي قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- 4- الوقوف علي واقع أستراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- 5- الوقوف علي متطلبات الإبداع الإداري لدي قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي علي ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست .

أهمية البحث:

(أ) نظرية :

- 1- تبرز أهمية هذا البحث في أهمية الإبداع الإداري في العمل الإداري بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، فهو وسيلة لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات.
- 2- يسهم هذا البحث في تعريف أفراد الإدارة المدرسية علي المعوقات التي تعيق عملية الإبداع الإداري في المدرسة .

(ب) تطبيقية :

- 1- تفيد مديري المدارس في التعرف علي استراتيجيه قبعات التفكير الست والتي من خلالها يمكن تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة .
- 2- تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعه لها من توفير متطلبات الإبداع الإداري والوقوف علي معوقاته .
- 3- إعداد قائمة بمتطلبات الإبداع الإداري لدي قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي تكون بمثابة دليل للمسؤولين في مجال الإبداع الإداري .

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة بطبيعة ظاهرة أو مجموعة من الاحداث ، كما يهتم بتقرير ماينبغي أن تكون عليه الظواهر في ضوء قيم ومعايير معينة ، وهو لا يكتفى بوصف الظاهرة موضوع الدراسة بل تحليلها وأقتراح الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة النهائية التي ينبغي أن تكون عليها (سناء سليمان ، 2009 ، 14) .

لذلك المنهج الوصفي يعد أنسب المناهج للدراسة الحالية ، ولذلك لتحديد واقع الإبداع الإداري وتحديد واقع استراتيجية قبعات التفكير الست ، والوصول إلى متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست .

أداة البحث:

يعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات حيث وجهت الإستبانة لعينة من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

حدود البحث:

الحدود الموضوعية : اقتصر البحث الحالي على دراسة الإطار النظري للإبداع الإداري ، واستراتيجية قبعات التفكير الست .

الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينه من معلمي ومديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ثلاث محافظات بني سويف ، الفيوم ، الأسكندرية .

الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة علي (489) من مديري و معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظات الفيوم بني سويف الأسكندرية ،

الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي

2021\2020

مصطلحات البحث:**الإبداع الإداري :**

لغة : جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و (بدع الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأه الشيء وبدايته أولاً (ابن منظور ، 2015 ، 982)

إصطلاحاً : قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد أو الجماعة او المؤسسة وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد ، ويتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (مها جويلي ، 2105 ، 74) .

إجرائياً : هو توظيف عملية الإبداع في الإدارة، وعرف بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعةً جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة المنظمة أو للمجتمع بصورة عامة.

استراتيجية قبعات التفكير الست :

إصطلاحاً: استراتيجية من استراتيجيات تعليم التفكير الحديثة التي وضعها العالم دي بونو وكان هدفه الأساسي توضيح وتبسيط التفكير ، وذلك حتى تزداد فعاليته ، فالفرد من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير بالتعامل مع شيء واحد ، والسماح للمفكر بالانتقال أو بتغيير نمط تفكيره ، فالقبعات الست الملونة هي بيضاء سوداء زرقاء حمراء خضراء صفراء وتعد وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات الحياة الفرح او الحزن أو القيادة او غيره (أحمد أمين ، 2014 ، 73)

إجرائياً : تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة ، ويعتقد أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العملية والشخصية وانها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة ، إنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع.

الدراسات السابقة:

(أ) من أهم الدراسات التي (تتعلق بالإبداع الإداري) :

1- دراسة : كارولين ثروت حلیم لوقا (2020) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية في المرحلة الابتدائية على ضوء مدخل الإبداع الإداري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما أستخدمت الإستبانة كأداة بحثية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إهمال القيادات الإداريه في المدارس الابتدائية لتنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والعاملين والإداريين بالمدرسة ، قلة إمتلاك بعض القيادات المدرسية مهارة صياغة الأفكار الجديدة بصورة بسيطة وعبارات واضحة .

أتقنت هذه الدراسة مع الدارس الحالية في التعرف على واقع الإبداع الإداري والمنهج والأداة المستخدمة ، وأختلفت في المرحلة الدراسية فالدارسة الحالية تناولت المرحلة الثانية من التعليم الأساسي .

2- دراسة: ناهد محمد عبدالفتاح مصطفى(2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للإبداع الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل إدارة الإبداع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات الإبداع الإداري هي التقليدية في حل

المشكلات، قلة الحوافز للمبدعين، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، سوء المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي ومقاومة الإبداع.

أتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف علي واقع الإبداع الإداري وفي استخدامها للمنهج الوصفي ، واختلفت مع الدراسة الحالية في المرحلة التعليمية .

3- دراسة: (Swati Mitta (2015):

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط المختلفة للقيادة، ومعرفة تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظف في المنظمة، ومدى تأثير الإبداع الإداري على الموظفين والعمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تقييم نتائج القيادة التحويلية على إبداع الموظفين للقيام بالعمل الإداري بطريقة أفضل وتطويره وتبادل المعرفة بين الموظفين، واعتبار أن الإبداع الإداري هو أحد الطرق للوصول إلى الميزة التنافسية، وأن إبداع الموظفين يمكن رعايته بنجاح من خلال أسلوب القيادة التحويلية، وأن عمل القادة هو إطلاق القدرات الإبداعية للموظفين حتى يتمكنوا من إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف علي الأبداع الإداري و المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي ، واختلفت مع الدراسة الحالية في عرضها لواقع القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الإداري .

4- دراسة: (Koustab Ghosh (2015):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الذاتية على الإبداع لدى الموظفين ودورها في تحقيق مناخ للإبداع الإداري للمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي باستخدام تصميم القياس القبلي البعدي على مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور القيادة في تحقيق المناخ التنظيمي الذي يساعد على توافر الإبداع الإداري لدى

العاملين من خلال دور القيادة في إشباع احتياجات العاملين مما يساعدهم على توفير فرص لممارسة الإبداع الإداري لديهم.

أنفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف علي واقع الإبداع الإداري واختلفت عنها في المنهج المستخدم كما أن هذه الدراسة تعرفت علي أثر القيادة على الإبداع .

(ب) من أهم الدراسات التي تتعلق (باستراتيجية قبعات التفكير الست):

1- دراسة: أسماء حسن محمد الجزائر (2020) :

هدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية التفكير التاريخي والذكاء الوجداني لدى تلاميذ الصف الثاني الأعدادي ، وقد استخدمت الباحثة مقياس للذكاء الوجداني واختباراً للتفكير التاريخي ، وتم تطبيقها على (40) تلميذاً وفق استراتيجية القبعات الست للتفكير ، وكشفت نتائج البحث عن نتائج ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي درجات تلاميذ مجموعة البحث في التطبيقين القبلي والبعدي لإختبار التفكير التاريخي ومقياس الذكاء الوجداني لصالح التطبيق البعدي .

أنفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على استراتيجية قبعات التفكير الست، واختلفت عنها في ان هذه الدراسة تناولت أثر الاستراتيجية علي الذكاء الوجداني لدي تلاميذ الصف الثاني الاعدادي ، أما الدراسة الحالية تناولت الوقوف على متطلبات الإبداع الإداري على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست .

2- دراسة : مرفت محمد عبدالله محمد (2019) :

هدفت الدراسة إلى إلي إتقان معلمة الروضة بعض مهارات إتخاذ القرار باستخدام القبعات الست " لدبيونو" وتكونت عينة الدراسة من (20) معلمه من معلمات رياض الأطفال و(36) طفل ، واشتملت أدوات الدراسة علي مقياس مهارات إتخاذ القرار لمعلمة الروضة ومقياس مصور لمهارات اتخاذ القرار لطفل الروضة ، واستخدمت المنهج شبهه

التجريبي ذو المجموعه الواحده ، وتوصلت الدراسة إلي فاعلية برنامج قبعات التفكير الست لديونو لأنثان بعض مهارات اتخاذ القرار لمعلمة الروضه وأثره في إكساب الطفل تلك المهارات .

أنفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عرضها لاستراتيجية قبعات التفكير الست ، وأختلفت عنها في المنهج المستخدم و استخدامها للاستراتيجية في إتقان المعلمات لعملية إتخاذ القرارات .

3- دراسة (toraman and altun (2013 :

هدفت الدراسة الكشف عن مدى كفاءة تطبيق التصميم التعليمي القائم على فنية قبعات التفكير الست ، وتقنيات سكمبر ، وتكونت عينه من (20) طالباً وطالبة من طلبة الصف السابع في منطقة بيكوز في اسطنبول . وتم استخدام المنهج الوصفي ، وظهرت النتائج أن الطلاب قد ابدوا تحسناً في مقارنتهم للنظم البيئية من حيث التنوع المعيشي والميزات المناخية ، كما كشفت النتائج أيضاً أن معظم الطلبة لديهم نظرة سلبية اتجاه البيئة في المستقبل .

أنفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عرضها لقبعات التفكير الست والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي .

4- دراسة (Karadag (2009 :

هدفت الدراسة إلى استخدام طرق التعلم الفعاله لتنمية مهارات التفكير النقدي من خلال نموذج القبعات الست للتفكير (لادوار دي بونو) والتي تشمل (القبعه البيضاء - القبعه الصفراء - القبعه السوداء - القبعه الحمراء - القبعه الخضراء - القبعه الزرقاء) ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مدى تأثيرها وفعاليتها في تنمية مهارات التفكير النقدي لديهم .

أنتقلت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عرضها للأطار النظري لنموذج قبعات التفكير الست ، واختلفت معها في ان الدراسة الحالية تناولت قبعات التفكير ودورها في التوصل لمتطلبات الإبداع الإداري .

خطوات السير في البحث:

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية

1- **الخطوة الأولى** : يتم عرض الإطار العام للدراسة (المقدمة ، المشكلة ، الأهمية ،

الاهداف ، حدود الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، المنهج ، الادوات ، الدراسات السابقة) .

2- **الخطوة الثانية** : فيها يتم الأجابه عن السؤال الأول من خلال التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري .

3- **الخطوة الثالثة** : فيها يتم الأجابه عن السؤال الثاني وهو الإطار المفاهيمي لاستراتيجية قبعات التفكير الست .

4- **الخطوة الرابعة** : فيها يتم الأجابه عن السؤال الثالث وذلك من خلال محورين **المحور الأول** : إجراءات الدراسة الميدانية وتتضمن : أهداف الدراسة الميدانية خطوات بناء وإعداد أداة الاستبانة ، صدق وثبات أداة الاستبانة ، العينة التي ستجري عليها الدراسة الميدانية ، المعالجة الإحصائية .

المحور الثاني : عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتفسيرها وتحليلها للتعرف على واقع الإبداع الإداري واستراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

الخطوة الخامسة : عرض النتائج النظرية والميدانية للدراسة ووضع متطلبات الإبداع الإداري على ضوء استراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

اولا : الإطار النظري

(أ) الإبداع الإداري :

مفهوم الإبداع الإداري:

- مفهوم الابداع لغة مصدر مشتق من الفعل أبداع ، أبداع الشيء وابتدعه ، أي اخترعه ، قال تعالي : (الله بديع السموات والارض) أي مبتدعها ، وأبداع الشيء وأبتدعه إذ استخرجه واحدثه (ابن منظور ، 2003 ، 68)
- اما الابداع اصطلاحا هو قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد أو الجماعة او المنظمة ، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات (كمال الدين علي ، 2014 ، 320) .
- كما عرف الابداع الاداري بأنه " القدرة علي التفكير في أساليب وأشكال وطرائق جديدة في العمل يمكن من خلالها حل المشكلات وتحسين وتطوير كفاءة العمليات الإدارية في المنظمة " (Bosik and sad , 2013 ,67)
- يستخلص مما سبق أن الإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع.

عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع ، لوحظ أنه يوجد نسبة إتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد عناصر الإبداع الإداري التي تقف وراء كل تفكير إبداعي لدى الأفراد المبدعين ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ؛ فالمدير المبدع هو الذي يمتلك مجموعة عناصر أساسية للإبداع ، تظهر تأثيرها في سلوكه وهي :

1- الأصالة (Originality):

تشير الاصالة إلى الأصل، وهي القدرة على إنتاج أفكار بعيدة عن ما هو مألوف وتقدر الفكرة الأصلية بأنها الأقل تكرارًا أو الأقل شيوعًا، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، هذا وتتميز الإستجابات الأصلية أيضًا بالجدة والطرافة، وفي الوقت نفسه بالقبول الإجتماعي . وهناك شرط آخر لابد من توفره إلى جانب الجدة لكي يصبح الإنتاج أصيلا ، هو أن يكون ملائما للهدف أو الوظيفة التي سيؤديها العمل المبتكر(أميمه حلمي مصطفي ، 2016، 13) .

2- الطلاقة (Fluency):

يمكن تعريفها بأنها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة ، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره . أي لديه قدرة عالية علي سيولة الأفكار وسهولة توليدها (سامي عبدالعزيز ابو الخير ، 2013، 54) .

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع هي :

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات : اي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .
- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني : تعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار
- طلاقة التعبيرات أو الأشكال : وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

3- المرونة (Flexibility):

وهي القدرة على تغيير الوجهه الذهنية بتغيير الموقف ، وهي عكس مايسمى بالتصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها الموقف مهما تنوعت وأختلفت ، ويمكن لمدير المدرسة ممارسة المرونة في عمله من خلال مرونته في التعامل مع الهيئة التدريسية بالمدرسة ، وفي تعامله مع الطلاب وأفراد المجتمع المحلي أيضاً لأن ذلك يحفزهم علي المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المدرسة (عبدالعزيز أحمد داوود ، 2011 ، 37)، وقد صنف عبدالستار إبراهيم المرونة إلى نوعين(عبد الستار إبراهيم، 2002، ص24):

* **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيه لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد ونجاحه ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددًا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

* **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي،

فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسُمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems):

المقصود بها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والتعرف عليها ، والمبدع يلاحظ وجود شيئاً خطأ لا يلاحظه الآخرون ، ومن هنا يتضح لدى الباحث أن اكتشاف المشكلة والتبصر بها يمثل خطوة أساسية أولية في عملية البحث عن حل لهذه المشكلة ، حيث أنه يرتبط بالقدرة وملاحظة الأشياء غير العادية أو المحير في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (سليمان إبراهيم الحوري ، 2018 ، 18) .

5- الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإتجاه (Maintaining of Direction):

وتعني قدرة الفرد المبدع على مواصلة العمل في اتجاه الهدف الذي يسعى إليه بتركيز شديد لفترة طويلة متجاوزاً الصعوبات التي قد يواجهها في سبيل تحقيق هدفه، إلا أن قدرة المبدع على مواصلة الإتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع يعدل ويبدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنه، لكنه لا يتنازل عن هدفه، ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له إكتشاف السبل الهادفة لتحقيقه، والواقع أن لدى الكثير من الناس استعدادات طيبة للإبداع، ولكنهم لا يتمتعون بطول النفس والمثابرة وإعطاء العمل الإبداعي حقه من الوقت والجهد، ومن ثم فإنهم يبددوا طاقاتهم الإبداعية قبل أن تبلغ بهم إلى مرحلة جنى الثمار الإبداعية (اميمه حلمي عبد الحميد مصطفى، 2016، ص15).

6- قبول المخاطرة (Risk - Taking):

هي مدى شجاعه الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة فيتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد

قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الأستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في إستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد فيتحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها(فهد الشمري،2002، ص196).

7- التحليل (Analysis) :

ويقصد بها أي إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية إختيار وتفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، أي تحليل وتجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشاكل فرعية ليسهل حلها (حسين رشوان، 2002، ص43).

مما سبق يتضح أن عناصر الإبداع الإداري قد اجتمع عليها علماء الإدارة والتي تتمثل في الطلاقة بأنواعها الخمس (الطلاقة اللفظية ، الطلاقة الإرتباطية ، الطلاقة الشكلية ، الطلاقة الفكرية و الطلاقة التعبيرية) ، الأصالة والتي تعني إنتاج أفكار غير مالوفة تتميز بالجدة والقبول الإجتماعي ، المرونة بنوعيه المرونة التلقائية والمرونة التكيفية ، الإحتفاظ بالتركيز او تركيز الإنتباه والتي تعني المثابرة وطول النفس في إعطاء العمل الإبداعي حقه من الوقت والجهد ، قبول المخاطرة والتي تعني شجاعة الفرد في تعريض نفسه للنقد والعمل تحت ظروف غامضة ، الحساية للمشكلات ، والتحليل وهي تفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطه ليعاد تنظيمها .

(ب) استراتيجية قبعات التفكير الست

مفهوم قبعات التفكير الست

- تعرف قبعات التفكير الست بأنها برنامج ابتكره الطبيب دي بونو لتعليم التفكير على طريقة القبعات الست التي ليست في الواقع قبعات حقيقية ولكنها ترمز إلى طريقة معينة في التفكير ، وان المتعلم لن يقوم بلبس أي قبعه او يقوم بخلعها حقيقه ، وانما سيعمل علي إستخدام ست من انماط التفكير ترمز كل قبعه من القبعات الست إلى نمط منها ، ثم ينتقل إلى النمط الأخر وهكذا (زينب محمود علي ، 2017 ، 209)
- كما أنه يعرف بالطريقة والمنهج في التفكير التي تعتمد على طرائق متنوعة ومتعاونة من التفكير أثناء عملية التعلم ، وتهدف إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فاعليته ، وتعتمد علي التفكير المتوازي ، اذا يتم تقديم ستة أنواع من التفكير خلال ست قبعات رمزية ، تعبر عن التفكير الموضوعي والعاطفي والإيجابي والناقد والإبداعي والمنظم ، ولا تستخدم القبعات في تصنيف الأفراد ، بل تصف سلوك التفكير (فوزيه عبد العزيز ، 2014 ، 4)

أهداف قبعات التفكير الست

إن استخدام قبعات التفكير الست يحقق عدة أغراض هامه منها : الإبتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصادقية والعدالة ، وتوضيح الأفكار والوعي بها اكثر ، وتحقيق التنوع والإتزان بالتفكير ، وتوجيه التفكير نحو أفكار جديدة ومبدعة (زينب محمود علي ، 2017 ، 212).

وقد حدد (أحمد الجبيلي ، 2012 ، 105) أغراض قبعات التفكير الست فيما يلي :

- تحديد الأدوار :

حيث أن أهم معوقات التفكير الدفاع عن الأنا المسؤولة عن غالبية الأخطاء العملية للتفكير ، وتتيح القبعات للأفراد التفكير دون تجريح هذه الأنا .

- توجيه الإنتباه :

فإذا كان مهماً أن يكون التفكير أكثر من مجرد أفعال ، فيجب أن يكون هناك طريقة لتوجيه الإنتباه لمظهر تلو الآخر .

- الملائمة :

تعتبر المدلولات الرمزية للقبعات الست طريقة ملائمة لسؤال الآخرين أن يكونوا إيجابيين أو سلبيين ، مبدعين أو غير مبدعين .

- وضع قواعد اللعبة :

حيث أن الناس بطبيعتهم يجيدون تعلم قواعد التفكير ، ويمكن تحديد بعض أهداف القبعات الست فيما يلي :

1- الإبتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصادقية والعدالة .

2- توضيح الأفكار والوعي بها أكثر .

3- تحقيق التنوع والإتزان بالتفكير .

4- توجيه التفكير نحو افكار جديدة ومبدعة .

5- توضيح وتبسيط التفكير لتحقيق فاعلية اكبر .

6- التحول من عرضية التفكير إلى تعمد التفكير .

7- المرونة في تغيير التفكير من نمط إلى آخر .

مما سبق يتضح أن العملية الإبداعية تركز على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند الإنسان وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث وشؤونه المختلفة. ومن أنماط التفكير هذا هو قبعات التفكير الست والتي من أهم أهدافها الانتقال من عرضية التفكير وعشوائيته إلى تعمد التفكير، تبسيط وتوضيح التفكير لتحقيق فاعلية أكبر، تنظيم المعلومات .

أنواع قبعات التفكير الست (صالحه عمر محمد ، 2106، 581) :

1- القبعة البيضاء (white hate) :

إن اللون الأبيض هو لون الورق الخالي من أي شيء ، أي غياب الألوان هو لون الحياد وعدم الانحياز والموضوعية ، وهو قيمة الصفاء والنقاء والوضوح ، فالقبعة البيضاء هي القبعة الواقعية التي تمثل المعرفة ، فهي تستخدم لجمع البيانات ، والمعلومات ، والحقائق ، والأشكال ، والرسومات ، والأرقام ، والإحصائيات ، والقوائم ، والتقارير ، والمعطيات ، والتفاصيل .

2- القبعة الحمراء (Red hate) :

ترمز هذه القبعة إلى التفكير العاطفي القائم علي العواطف والمشاعر والإنفعالات والحدس والتخمين ، وهذه أمور موجوده حتماً في التفكير الإنساني وقد يمارسها بقصد أو دون قصد عند تعرضه لموضوع ما ، ولعل التفكير بهذه القبعة يساعد كثيراً علي إستخراج العواطف والمشاعر والأحاسيس الداخلية إلى السطح حتى يراها الآخرون بوضوح .

3- القبعة السوداء (Black hate) :

ترمز القبعة السوداء إلى التفكير السلبي ، واللون الأسود مأخوذ من الصرامة والإتجاه نحو النقد ، فهو تفكير منطقي سلبي لكونه غير عاطفي ، حيث يعتمد تفكير القبعة السوداء علي منطق الملائمة أو عدم الملاءمه ، والنقد في القبعة السوداء لا يمثل تقويماً للجوانب الإيجابية والسلبية لكنه يمثل الإشارة إلى الخطأ ، فقد تبدو القبعة السوداء تدعيماً لسلبيه لكن هذا غير صحيح ، فعلي العكس من ذلك عند التركيز علي الجوانب السلبية ، فإن القبعة السوداء تضع حدوداً لها ، حيث يمكن اعتبار تفكير القبعة السوداء لا علاقة له بالجدل أو النزاع ، لكنها تركز فقط علي النواحي السلبية المنطقية .

4- القبعة الصفراء (yellow hate) :

ترمز القبعة الصفراء إلى التفكير الإيجابي والبناء الذي يحقق الفائدة من الأشياء ، واللون الأصفر يعبر عن شروق الشمس ، التفاؤل ، وجهه النظر الإيجابية المنطقية ، والبحث عن المنافع ، وتعتبر القبعة الصفراء تأملية - إيجابية ويجمع بيها الفرد بين حب الاستطلاع والرغبة في جعل الأشياء تحدث فتطور الفكرة .

وتعتبر القبعة الصفراء هي التفكير المتفائل الإيجابي وهو عكس تفكير القبعة السوداء فهو يبحث عن الجوانب الإيجابية في الفكرة او الموضوع فهو موقف عقلي إيجابي متفائل يجعل الفرد يبصر الجوانب الإيجابية التي ستحدث في المستقبل .

5- القبعة الخضراء (Green hate) :

تعد قبعة التفكير الخضراء هي قبعة الطاقة والتفكير الإبداعي والتفكير البناء ، واللون الأخضر يرمز إلى الخصوبة والنماء والنباتات وتوليد الأفكار ، وبالتالي ترمز القبعة الخضراء إلى الأفكار والطرق الجديدة في النظر إلى الأشياء والتخلص من الأفكار القديمة

من أجل الوصول إلى أفكار أفضل ، والشخص الذي يرتديها يبحث عن أفكار جديدة لم يسبق تناولها لتقع امامه أفكار لم يسبق لها مثيل .

6- القبعة الزرقاء (Blue hate) :

إن اللون الازرق هو لون السماء ، وترمز هذه القبعة إلى التفكير الشمولي الموجه ، الذي يغطي ويشمل كل أنواع التفكير السابقة كما هو الحال في السماء التي الانحياز والقوة والإحاطة ، وعمل هذه القبعة يشبه عمل القائد المنظم والمنسق لعمل وأداة فرقة ما ، كما أنه بمثابة الضابط والموجه والمرشد الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير وهو الذي يقرر الانتقال من نمط إلى آخر ويقرر متي يبدأ نوع من التفكير ومتي ينتهي ، وتدل هذه القبعة علي " التفكير في التفكير " من حيث التحكم بعملية التفكير وضبطها وتلخيص ماتم التوصل إليه .

ويتضح مما سبق أننا إذا نظرنا إلى مشكلة ما من خلال تقنية «قبعات التفكير الست»، فإنها ستشجعك على اتخاذ قرارات أكثر مرونة، مع الأخذ في الاعتبار مزيج من المنطق والعاطفة عند اتخاذ القرار .

طرق إستخدام قبعات التفكير الست

- توجد طريقتان لإستخدام قبعات التفكير الست (De bono ,2000, 16) :

1- الإستخدام المفرد : وهو يستخدم لتحقيق هدف محدد وعند إستخدام نوع معين من التفكير ، وعند الرغبة في إستخدام قبعة معينة لموقف معين ، عند حل مشكلة خاصة ، عند تقييم فكرة ، عند كتابة تقرير وعند إكتشاف وبحث فكرة جديدة .

2- الإستخدام التتابعي التسلسلي : وهناك تستخدم القبعة تلو الأخرى في تسلسل معين ، حيث يتم التتابع بين قبعتين أو أكثر ، وهو يستخدم لتحقيق اغراض متنوعة وعند التفكير بطرق واتجاهات متنوعة ، كما يستخدم أيضاً عند التفكير

العشوائي غير الموجه ، وعندما يكون الوقت قصير ، وعندما يكون هناك أفكار مختلفة ، وعند بحث وإستكشاف الموضوع .

- ولا يوجد تسلسل واضح وصريح بعينه ، وليس من الضروري إستخدام كل القبعات في كل تسلسل ، لان هذا التسلسل سيتغير بناءً علي الأشخاص المفكرين (محمد بكر ، 2009 ، 287) .

ثانياً : الدراسة الميدانية

- تهدف الدراسة الميدانية التعرف علي:

- 1- واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
- 2- واقع ممارسة استراتيجية قبعات التفكير الست لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية

1- مجتمع وعينة الدراسة :

جدول رقم (1)

الأجمالي			على المستوى الأقليمي									توزيع مفردات العينة
مدير	معلم	مدارس	القيوم			بني سويف			الأسكندرية			
			مدير	معلم	مدارس	مدير	معلم	مدارس	مدير	معلم	مدارس	
1386	28590	1386	361	7678	361	408	7125	408	617	13787	617	المجتمع الاصلي
74	415	74	20	147	20	26	133	26	28	135	28	العينة المختارة
%5.3	%1.4	%5.3	%5.5	%1.9	%5.5	%6.3	%1.8	%6.3	%4.5	%0.9	%4.5	النسبة المئوية

تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها (500) ، وقد تم استبعاد (11) استمارات لم يتم الإجابة فيها على الغالبية العظمى من عباراتها وبهذا يصبح عدد الاستمارات التي تم تجميعها وتحليلها (489) استمارة بنسبة (97.80%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

2- أداة البحث :

تضمنت الإستبانة علي محورين ، **المحور الأول** : واقع ممارسة أبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتكونت من (29) عبارة .

المحور الثاني : واقع ممارسة استراتيجية قبعات التفكير الست وتكونت من (19) عبارة وأمام كل عبارة ثلاث إختيارات (نعم - إلى حد ما - لا) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل إختيار (1-2-3) علي الترتيب.

3- صدق أداة الدراسة وثباتها :

صدق الاداة

- تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وفي ضوء آراء المحكمين تم أعداد هذه الاداه بصورتها النهائية .
- تم تطبيق الاستبانة ورقيا وبشكل يدوي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية والتي تكونت من (30) موظف من العاملين فى وزارة التربية والتعليم، وذلك بهدف حساب صدق الاتساق الداخلي "صدق المفردات" Consistency Internal وتعتمد هذه الطريقة على مدى ارتباط درجات كل مفردة من مفردات الاستبيان مع درجات المحور الخاص به، وكذلك ارتباط كل مفردة من مفردات الاستبيان بعضها البعض ككل، لذا فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون Pearson Coefficient لاختبار صدق الاستبيان الخاص بعينة الدراسة الاستطلاعية، وقد اوضحت النتائج أن هناك ارتباط موجبا دال عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة

حرية (28)، بين جميع درجات كل مفردة والمجموع الكلي لدرجات استبيان الابداع الاداري كل على حدة ، مما يدل على الاتساق الداخلي بين كل مفردة مع المحور الخاص به، وبالتالي صدق المفردات في التعبير عن هذا المحور وقياسه، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون في محاور الاستبانة الخمسة (من 0.704 إلى 0.910) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي لمحور الاستبانة (0.822)، وقد تراوح معامل ارتباط بيرسون لاستبانة إستراتيجيه القبعات الست (من 0.754 إلى 0.916) وقد بلغ معامل الارتباط الكلي للاستبانة (0.838)، هذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الاداة

لحساب ثبات الأداة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (فؤاد البهى السيد ،2005، 382)

قد اوضحت النتائج أن جميع معاملات الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) مرتفعة، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبانة الابداع الاداري ما بين (0.861 إلى 0.885) ، كما بلغت قيمه معامل الفا كرونباخ لاستبانة إستراتيجية قبعات التفكيرالست (0.834 الي 0.889) مما يدل على ثبات الاستبانة، ويعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي، وجاهزيتها للتطبيق.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

المحور الاول : واقع ممارسة أبعاد الابداع الاداري لدي قيادات مرحلة التعليم الأساسي

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية

جدول رقم (2)

(واقع ممارسة المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : الأصالة)

الترتيب	2	3	7	6	5	4	1	2	المجموع الكلي	نعم		لا		النسبة المئوية	الاتجاه العام	الإحصاء المعياري	المؤشر الحسابي
										ك	%	ك	%				
1			يطرح الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل							269	55.01	98	20.04	79.32	عالي	0.793	2.35
2			يحرص على طرح أفكار مستقلة بعيدة عن التقليد							73	14.93	260	53.17	53.91	منخفض	0.732	1.62
3			يشارك أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير							104	21.27	278	58.69	54.19	منخفض	0.813	1.63
4			يطرح أفكار عميقة غير سطحية							88	18.00	254	51.94	55.35	منخفض	0.765	1.66
5			يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع							239	48.87	142	29.04	73.27	متوسط	0.861	2.20
6			ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد							280	57.26	81	16.56	80.23	عالي	0.757	2.41
7			يبتعد عن تكرار مايفعله الآخرون في حل المشكلات							275	56.24	99	20.25	78.66	عالي	0.798	2.36
										1328	38.80	1221	35.67	67.70	متوسط	0.788	2.03

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

1- يتضح من جدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2) حيث كانت قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.62 إلى 2.41)، وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.732 إلى 0.861) كما هو موضح أمام عبارات محور (الأصالة).

2- كما يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : الأصالة) قد بلغ نسبة (نعم) (38.80%)، ونسبة (الى حد ما) (25.53%)، ونسبة (لا) (35.67%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.03) بانحراف معياري بلغ (0.788) ونسبة موافقة بلغت (67.70%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

3- وجاءت العبارات (1، 6، 7) في مرتبة عالية بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي هدفهم هو إنجاز الأعمال بشتي الطرق والأساليب فهم أكثر الأشخاص حرصاً على الأهتمام بالمرجات ، كما أنهم يتمتعوا بمهارة الحوار والمناقشة في إتخاذ القرارات .

4- وجاءت العبارات (2، 3، 4) في مرتبة منخفضه بسبب أن قيادات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لا يهتموا كثيراً بالأفكار المبتكرة أكثر من سرعة انجاز الأعمال ، كما يهتموا بالأفكار الملائمة للهدف دون النظر لعمق الفكرة أو سطحيته ، وهذا ماأكدته دراسته (حنان حسن سليمان ، 2017) .

5- كما جاءت العبارة (5) في مرتبة متوسطة بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي دائماً ما يعتمدوا علي الخطط الموضوعه مسبقاً من الإدارة العليا دون تغييرها .

جدول رقم (3)

(واقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : الطلاقة)

الترتيب	ن ك	اتجاه البند	النسبة المئوية	الأحرف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا		التي حد ما		ن ك	النسبة المئوية	البند	ن ك
						%	ك	%	ك				
3	*41.313	متوسط	%72.73	0.850	2.18	%28.63	140	%24.54	120	229	يدعم الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها المعلمون	1	
6	*92.920	منخفض	%54.87	0.752	1.65	%52.15	255	%31.08	152	82	يقدم التعزيز اللازم لأعضاء المجتمع المدرسي المبدعين	2	
5	*85.742	متوسط	%64.08	0.685	1.92	%27.60	135	%52.55	257	97	يشجع المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة	3	
2	*85.742	متوسط	%74.30	0.842	2.23	%26.58	130	%23.93	117	442	يشجع المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة	4	
4	*37.190	متوسط	%71.85	0.859	2.16	%30.27	148	%23.93	117	224	يوفر ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية	5	
1	*110.074	عالي	%79.21	0.761	2.38	%17.18	84	%28.02	137	268	يتبنى سياسة تحديد الزمن لإتجاز المهام والخطط المدرسية	6	
7	*116.663	منخفض	%54.53	0.793	1.64	%56.24	275	%23.92	117	97	يساعد المعلمين على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في الأفكار الجديدة المبدعة	7	

المجموع الكلي	1239	%36.20	1017	%29.71	1167	%34.09	2.02	0.791	%67.36	متوسط	*77.407
---------------	------	--------	------	--------	------	--------	------	-------	--------	-------	---------

قيمة (كا2) الجدولية عند مستوى $(0.01) = 9.210$ ، وعند مستوى $(0.05) = 5.991$ لدرجة حرية (2)

1- يتضح من جدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2) حيث كانت قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين $(1.64$ إلى $2.38)$ ، وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين $(0.685$ إلى $0.859)$ كما هو موضح أمام عبارات محور (الطلاقة).

2- كما يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الثاني الخاص (بواقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : الطلاقة) قد بلغ نسبة (نعم) (36.20%) ، ونسبة (الى حد ما) (29.71%) ، ونسبة (لا) (34.09%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.02) بانحراف معياري بلغ (0.791) ونسبة موافقة بلغت (67.36%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة $(1.67$ إلى $2.33)$.

3- وجاءت العبارات (6) في مرتبة عالية بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يروا أن تحديد الزمن وإدارة الوقت هو من أهم أسباب إنجاز المهام والخطط المطلوبه من العاملين في الوقت المحدد .

4- وجاءت العبارات (3، 1، 5، 4) في مرتبة متوسطة بسبب أن قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتبعوا الإدارة التقليدية وقلّة تشجيعهم للرؤي

والأفكار الجديدة كما أن قيادات هذه المرحلة تستأثر بالرأي ولا تتقبل النقد ويغلب عليها الثقافة البيروقراطية فهي تتخذ القرارات وعلي المرؤوسين تنفيذها كما أن لديها قصور في فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك العاملين ، وهذا ما أكدته دراسة (كارولين ثروت حليم ، 2020)

5- وجاءت العبارات (2 ، 7) في مرتبة ضعيفه بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لا تعطي الفرصة للعاملين لأبراز مواهبهم وتستأثر بالرأي كما أنها قيادات ليست عصرية لا تهتم بالتعرف على نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه .

جدول رقم (4)

(واقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : المرونة)

م	البيود	التي حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه البند	م	الترتيب
		%	ك	%	ك						
1	يملك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	27.20%	133	19.22%	94	2.34	0.782	78.12%	عالي	94.859*	2م
2	يطرح بدائل عديدة للتعامل مع الأزمات الطارئة	26.79%	131	53.37%	261	1.66	0.788	55.49%	منخفض	91.926*	5
3	يعمل على تجريب الأفكار غير المعتادة في العمل دون خوف	49.08%	240	26.79%	131	1.97	0.714	65.78%	متوسط	55.080*	4
4	يتعامل مع المفاهيم والعناصر المتعلقة بحل المشكلات بحرية	28.22%	138	18.00%	88	2.36	0.769	78.60%	عالي	99.693*	1
5	يرحس على معرفة الرأي المخالف لرأيه للإستفادة منه	20.25%	99	22.70%	111	2.34	0.825	78.12%	عالي	124.270*	2م
6	يستفيد من الأفكار والإتجاهات الجديدة بفكر متجدد	21.27%	104	22.70%	111	2.33	0.823	77.78%	عالي	113.534*	3
	المجموع الكلي	28.80%	845	27.13%	796	2.17	0.784	72.32%	متوسط	96.560*	

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) =

5.991 لدرجة حرية (2)

1- يتضح من جدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2) حيث كانت قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.66 إلى 2.36)، وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.714 إلى 0.825) كما هو موضح أمام عبارات محور (المرونة).

2- كما يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الثالث الخاص (بواقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : المرونة) قد بلغ نسبة (نعم) (44.07%)، ونسبة (الى حد ما) (28.80%)، ونسبة (لا) (27.13%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.17) بانحراف معياري بلغ (0.784) ونسبة موافقة بلغت (72.32%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

3- وجاءت العبارات (1،4،5،6) في مرتبة عالية بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لديهم القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة والقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة لحلها وتصنيفها وتحليلها بطرق مختلفة عن التصنيف العادي كما أنهم لا يتعصبوا لأفكار بحد ذاتها في حلول المشكلات التي تواجههم ويلجأون إلى تغيير إتجاه أفكارهم وتغيير وجهتهم الذهنية حسب مايتطلبه الموقف أو المشكلة .

4- وجاءت العبارات رقم (3) في مرتبة متوسطة بسبب أن قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لديهم جمود إداري في النظر إلى الافكار الغير معتادة

5- وجاءت العبارات رقم (2) في مرتبة منخفضة بسبب أن قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قليلا ما تتمتع بالرؤية الشمولية للمواقف والأزمات وتعتمد على تنفيذ اللوائح بعينها وتتمسك بالسلطة عند مناقشة الأفكار ، وهذه ما أكدته دراسة (محمد مصطفى السجيل ، 2010) .

جدول رقم (5)

(واقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات)

٤	النموذج	نعم		لا		متوسط الحسابي	الأحرار المعياري	النسبة المئوية	الجاه اليد	ك	٪
		ك	٪	ك	٪						
1	يعرض المشكلة على اعضاء المجتمع المدرسي لمناقشتها والعمل على حلها	132	%26.99	238	%48.67	2.03	0.717	%67.55	متوسط	*52.282	1
2	يكشف المشكلات التي تواجه المدرسة في المواقف المختلفة	115	%23.52	235	%48.06	1.95	0.720	%65.03	متوسط	*49.472	2
3	يتبع الأسلوب العلمي لحل مشكلات المدرسة	88	%18.00	147	%30.06	1.66	0.765	%65.35	منخفض	*86.883	3
4	يمنح الفرصة للعاملين للالتحاق بالدورات التدريبية	97	%19.84	127	%25.97	1.65	0.790	%65.21	منخفض	*98.503	4
	المجموع الكلي	432	%22.09	747	%38.19	1.82	0.748	%60.79	متوسط	*71.785	

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

1- يتضح من جدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2) حيث كانت قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.66 إلى 2.03)، وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.717 إلى 0.790) كما هو موضح أمام عبارات محور (التحسس للمشكلات).

2- كما يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الرابع الخاص (بواقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات) قد بلغ نسبة (نعم) (22.09%)، ونسبة (الى حد ما) (37.19%)، ونسبة (لا) (39.72%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (1.82) بانحراف معياري بلغ (0.748) ونسبة موافقة بلغت (60.79%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67) إلى (2.33).

3- وجاءت العبارات (1 ، 2) في مرتبة متوسطة بسبب ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قليلا ما يهتموا بعرض المشاكل علي المجتمع المدرسي ومناقشه الأفكار الإبداعية معهم ، وليس لديهم الحنكة في التعرف على المشكلات وقصور في النظر إلى هذه المشكلات قبل حدوثها .

4- وجاءت العبارات (3 ، 4) في مرتبة منخفضة بسبب بعض من قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قليلا ما يهتموا بالأسلوب العلمي في الشعور بالمشكلة وتحديدها وجمع المعلومات عنها ، كما انهم لا يهتموا بمواكبة التطور العلمي والتغيير ، وهذا ما أكدته دراسة (على أحمد علواني ، 2012)

جدول رقم (6)

(واقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : مواصلة الاتجاه)

الترتيب	كا	اتجاه اليد	النسبة المئوية	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		الي حد ما		النموذج	ع
						%	ك	%	ك		
1	*42.196	متوسط	%59.24	0.818	1.78	%47.03	%31.70	%28.22	138	يركز على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر	121
4	*160.785	منخفض	%52.76	0.785	1.58	%60.33	295	%21.06	103	يستفيد من الأفكار المطروحة المختلفة لتحسين أساليب العمل	91
2	*63.325	متوسط	%57.33	0.800	1.72	%49.90	244	%28.22	138	يتابع حل المشكلات التي يعاني منها أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة	107
5	*149.166	منخفض	%52.28	0.747	1.57	%58.69	287	%25.77	126	يعطي وقت كاف لتنفيذ الأفكار المبتكرة	76
3	*79.117	متوسط	%55.76	0.763	1.57	%50.51	247	%31.70	155	يتغلب على الصعوبات التي تواجهه تنفيذ الأفكار الجديدة	87
	*98.917	منخفض	%55.47	0.782	1.66	%53.29	1303	%26.99	660	المجموع الكلي	482

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

1- يتضح من جدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2) حيث كانت قيمة كا المحسوبة أكبر من قيمتها

الجدولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.57 إلى 1.78)، وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.747 إلى 0.818) كما هو موضح أمام عبارات محور (مواصلة الاتجاه).

2- كما يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الخامس الخاص (بواقع ممارسة مدير المدرسة لعناصر الإبداع الإداري : مواصلة الاتجاه) قد بلغ نسبة (نعم) (19.72%)، ونسبة (الى حد ما) (26.99%)، ونسبة (لا) (53.29%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (1.66) بانحراف معياري بلغ (0.782) ونسبة موافقة بلغت (60.79%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة منخفضة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.00) : (1.66).

3- جاءت العبارات (1، 3، 5) في مرتبة متوسطة وذلك بسبب أن بعض من قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قليلاً ما يعتنوا بالأفكار الجديدة الإبداعية فهم دائماً يسعون إلى مواصلة العمل في إتجاه محدد لتنفيذ الاهداف بشكل متصلب لا يتمتع بالمرونة ، كما انهم كثيراً ما يهتموا باتباع اللوائح والقوانين دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أو متابعة العاملين ومشكلاتهم .

4- وجاءت العبارات (2، 4) في مرتبة منخفضة ويرجع ذلك إلى ان قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لا يتمتعون بطول النفس والمثابرة ولا يعطون للأعمال الإبداعية ماتحتاجه من الوقت والجهد ، كما أنهم يتعاملون مع الأفكار الإبداعية بشكل متصلب لا يريد تعديل أو تبديل في الأفكار ، وهذا ما اكدته دراسة (محمود أبو النور ، 2013)

المحور الثاني : واقع ممارسة إستراتيجيه قبعات التفكير الست لدي قيادات مدارس المرحلة الثانية من التعليم الأساسي

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية:

جدول رقم (7)

واقع ممارسة استراتيجية قبعات التفكير الست (البيضاء)

الترتيب	2	التجاه البند	النسبة المئوية	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		التي حدث ما		نعم	البند
						%	ك	%	ك		
1	4	علمي	74.64%	0.624	2.24	10.42%	51	55.21%	270	168	1 الحدايه والموضوعيه التامه واعطاء المعطومات دون تفسير
2	3	متوسط	76.27%	0.727	2.29	16.15%	79	38.85%	190	220	2 التجرد من العواطف والرأي
3	2	متوسط	77.30%	0.704	2.32	13.90%	68	40.28%	197	224	3 التركيز علي الحقائق والموضوعات
4	1	عالي	84.25%	0.639	2.53	7.09%	39	31.28%	153	297	4 الاهتمام بالاسئلة المحددة للحصول علي الحقائق
		عالي	78.11%	0.6735	2.34	12.11%	237	41.41%	810	909	المجموع الكلي

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبة البيضاء) قد بلغ نسبة (نعم) (46.47%)، ونسبة (الى حد ما) (41.41%)، ونسبة (لا) (12.11%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.34) بانحراف معياري بلغ (0.6735) ونسبة موافقة بلغت (78.11 %) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة عالية) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (2.34 إلى 3).

جدول رقم (8)

واقع استراتيجية قبعات التفكير الست (الزرقاء)

الترتيب	215	اتجاه البند	النسبة المئوية	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		الى حد ما		نعم		
						%	ك	%	ك	%	ك	
2	192.114	عالي	79.34 %	0.790	2.38	19.42	95	23.10	113	57.46	281	1 التركيز على محور الموضوع
1	253.97	عالي	80.77 %	0.795	2.42	19.42	95	18.81	92	61.75	302	2 التلخيص للآراء وتجميعها وبلورتها
3	74.9642	متوسط	72.73 %	0.747	2.18	20.44	100	40.89	200	40.49	198	3 توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية
	173.682	متوسط	77.61 %	0.777	2.33	19.76	290	27.60	405	52.62	772	المجموع الكلي

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبة الزرقاء) قد بلغ نسبة (نعم)

(52.62%)، ونسبة (الى حد ما) (27.60%)، ونسبة (لا) (19.76%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.33) بانحراف معياري بلغ (0.777) ونسبة موافقة بلغت (77.61 %) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطه) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

- جاءت العبارات (1،2) في مرتبة عالية بسبب أن قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يرى أنهم لابد أن ينتبهوا لأي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع المحدد وتوجيهه التفكير بشكل محدد .

جدول رقم (9)

واقع استراتيجية قبعات التفكير الست (الحمراء)

م	البنود	الي حد ما		لا		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه البند	الترتيب
		ك	%	ك	%				
1	استخدام التفكير على اساس عاطفي وليس منطقيا	278	56.85	94	19.22	0.790	79.82%	عالي	1
2	اظهار المشاعرو الاحاسيس والانفعالات	208	42.53	104	21.26	0.770	73.75%	متوسط	2
3	المبالغه في تحليل الجانب العاطفي واعطاؤه وزنا اكبر .	156	31.90	120	24.53	0.748	69.12%	متوسط	3
	المجموع الكلى	651	44.37	318	21.67	0.769	74.23%	متوسط	

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبة الحمراء) قد بلغ نسبة (نعم) (44.37%)، ونسبة (الي حد ما) (33.94%)، ونسبة (لا) (21.67%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.23) بانحراف معياري بلغ (0.768) ونسبة موافقة بلغت (74.23 %) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطه) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67) إلى 2.33 .

جدول رقم (10)

واقع استراتيجية قبعات التفكير الست (الصفراء)

م	البيود	نعم		لا		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه البيود	الترتيب
		ك	%	ك	%				
1	التفاؤل والاقدام والاستعداد للتجريب	189	38.65	207	42.33	2.2	73.21	متوسط	2
2	تدعيم الاراء وقبولها باستعمال المنطق	245	50.10	112	22.90	2.21	74.98	متوسط	1
3	توقع النجاح والتشجيع على الاقدام	89	18.20	170	34.76	1.71	57.05	متوسط	3
	المجموع الكلي	523	35.65	489	33.33	2.04	68.41	متوسط	

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبة الصفراء) قد بلغ نسبة (نعم)

(35.65%)، ونسبة (الى حد ما) (33.33%)، ونسبة (لا) (31.62%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.04) بانحراف معياري بلغ (0.783) ونسبة موافقة بلغت (68.41 %) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

جدول رقم (11)

واقع استراتيجية قبعات التفكير الست (الخضراء)

الترتيب	2ك	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		الي حد ما		البند		٤	
						%	ك	%	ك	%	ك		
1	186.341	عالي	7 / 80.16 %	0.803	2.36	20.44	100	24.13	118	57.25	280	1	البحث عن البدائل والاستعداد لممارسة الجديد منها
3	67.1084	متوسط	63.05 %	0.745	1.89	33.74	165	43.35	212	22.90	112	2	الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والتجارب
2	96.8755	متوسط	67.89 %	0.906	2.04	39.26	192	17.79	87	42.94	210	3	الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد
	116.774	متوسط	70.36 %	0.818	2.1	31.15	457	28.42	417	41.03	602		المجموع الكلي

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبعة الخضراء) قد بلغ نسبة (نعم) (41.03%)، ونسبة (الى حد ما) (28.42%)، ونسبة (لا) (31.15%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور

مقاسا بالدرجة الكلية (2.01) بانحراف معياري بلغ (0.818) ونسبة موافقة بلغت (70.36%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

جدول رقم (12)

واقع استراتيجية قبعات التفكير الست (السوداء)

الترتيب	2 كا	اتجاه اليند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		الي حد ما		النسبة المئوية	البيود		
						%	ك	%	ك				
2	57.7108	متوسط	71.43 %	0.841	2.14	29.24	143	27.19	133	43.55	213	1	ايضاح نقاط الضعف والتركيز على الجوانب السلبية
3	30.7335	متوسط	67.55 %	0.832	2.03	33.33	163	30.67	150	35.99	176	2	نقد الآراء ورفضها واستعمال المنطق
1	169.594	متوسط	74.91 %	0.833	2.25	29.65	145	15.95	78	54.39	266	3	استعمال المنطق وتوضيح الأسباب التي قد تؤدي لعدم النجاح
	86.012	متوسط	71.29 %	0.835	2.14	30.74	451	24.60	361	44.64	655		المجموع الكلى

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النتيجة الكلية للمحور الأول الخاص (بواقع متطلبات استراتيجية قبعات التفكير الست: القبة الخضراء) قد بلغ نسبة (نعم) (44.64%)، ونسبة (الي حد ما) (24.60%)، ونسبة (لا) (30.74%) لأجمالي عبارات المحور الأول، كما بلغ متوسط المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور مقاسا بالدرجة الكلية (2.14) بانحراف معياري بلغ (0.835) ونسبة موافقة بلغت (

71.29%) وقد كان الاتجاه العام للمحور ككل (موافق بدرجة متوسطة) حيث أن المتوسط الحسابي يقع فى الفئة (1.67 إلى 2.33).

- ويتضح مما سبق أن ممارسة عينة البحث لاستراتيجيات القبعات الست جاءت بدرجة متوسطة حيث ممارسة استراتيجية التفكير البيضاء جاءت بمتوسط حسابي (2.34)، واستراتيجية التفكير الحمراء (2.23)، واستراتيجية التفكير السوداء (2.14) واستراتيجية التفكير الزرقاء (2.33)، واستراتيجية التفكير الصفراء (2.04)، واستراتيجية التفكير الخضراء (2.10).

- كما أن ممارسة عينة البحث لأبعاد الإبداع الإداري جاء بدرجة منخفضة، حيث جاء عنصر الاتصال بمتوسط حسابي (2.03)، وعنصر الطلاقة (2.02)، وعنصر المرونة (2.17)، وعنصر التحسس للمشكلات (1.82)، وعنصر مواصلة الاتجاه (1.66)

وللتأكد من العلاقة الارتباطية بين عبارات متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي وبين عبارات إستراتيجية قبعات التفكير الست من وجهة نظر الباحثين فقد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح بجدول رقم (13).

جدول (13)

العلاقة بين واقع الإبداع وبين واقع استراتيجية قبعات التفكير الست من وجهة نظر المبحوثين

ن = 489

متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي					معامل ارتباط بيرسون	المتوسط الحسابي	البيضاء	الزرقاء	الحمراء	الصفراء	الخضراء	السوداء	إجمالي عبارات المحور	إستراتيجية قبعات التفكير الست
اجمالي عبارات المحور														
الاصالة	الطلاقة	المرونة	التحسس للمشكلات	مواصلة الاتجاه										
2.03	2.02	2.17	1.82	1.66										
*0.503	0.436	0.389	*0.747	*0.671	2.34									
*0.956	*0.973	*0.986	0.402	*0.901	2.33									
0.339	0.184	0.115	*0.934	0.390	2.23									
*0.898	0.551	*0.607	*0.920	0.360	2.04									
0.472	0.040	0.030	*0.976	0.252	2.10									
0.042	*0.542	0.483	*0.730	*0.709	2.14									

* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

- يتضح من جدول (12) وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين بعض عبارات محور متطلبات الإبداع الإداري ككل (الاصالة، الطلاقة، المرونة، التحسس للمشكلات، مواصلة الاتجاه) لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي وبين بعض عبارات محور إستراتيجية قبعات التفكير الست ككل (البيضاء، الزرقاء، الحمراء، الصفراء، الخضراء، السوداء) من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على العلاقة القوية بين متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي على ضوء مدخل إستراتيجية قبعات التفكير الست، حيث كانت اعلى قيمة للارتباط

على التوالي بين : الاصاله والقبة الزرقاء (0.956)، يليها القبة الصفراء (0.898)، يليها القبة البيضاء (0.503) مما يدل على ان هذه الاستراتيجيات تصلح على التوالي لهذا البعد من الابداع فكلما زادت هذه الاستراتيجيات زاد من بعد الاصاله، وكذلك كانت اعلى قيمة للارتباط بين الطلاقة والقبة الزرقاء (0.976)، ليليها القبة السوداء (0.542) مما يدل على ان هذه الاستراتيجيات تصلح على التوالي لهذا البعد من الابداع فكلما زادت هذه الاستراتيجيات زاد من بعد الطلاقة، وايضا كانت اعلى قيمة للارتباط بين المرونة والقبة الزرقاء (0.986)، يليها القبة الصفراء (0.607) مما يدل على ان هذه الاستراتيجيات تصلح على التوالي لهذا البعد من الابداع فكلما زادت هذه الاستراتيجيات زاد من بعد المرونة، وكانت اعلى قيمة للارتباط بين التحسس للمشكلات والقبة الخضراء (0.976)، يليها القبة الحمراء (0.934)، يليها القبة الصفراء (0.920)، يليها القبة البيضاء (0.747)، يليها القبة السوداء (0.730) مما يدل على ان هذه الاستراتيجيات تصلح على التوالي لهذا البعد من الابداع فكلما زادت هذه الاستراتيجيات زاد من بعد التحسس للمشكلات، وكانت اعلى قيمة للارتباط بين مواصلة الاتجاه والقبة الزرقاء (0.901)، يليها القبة السوداء (0.709)، يليها القبة البيضاء (0.671) مما يدل على ان هذه الاستراتيجيات تصلح على التوالي لهذا البعد من الابداع فكلما زادت هذه الاستراتيجيات زاد من بعد مواصلة الاتجاه.

يتضح من ذلك ان هناك علاقة ارتباطية معنوية عند مستوي معنوية (0.05) بين متطلبات الابداع الإداري لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي وبين استراتيجية قبعات التفكير الست.

ثالثاً : (أ) متطلبات الابداع الإداري لدى قيادات مرحلة التعليم الأساسي

1- متطلبات شخصية

- لابد ان يتميز القائد الإداري بالصفات التالية :
- قدره علي الإقناع والتعبير عن الرأي ، وإدارة النقاش والحوار ، ودقه الملاحظة .
- القدرة علي التحليل والتفكير والبناء والمرونة

- القدرة علي التغيير السليم والواضح والإطلاع المستمر وتوضيح الافكار .
- الثقة بالنفس والثقه بالأخريين ، والأستقلالية الفردية فلا تفرض عليه سلطة التغيير ولا يفرض سلطته علي الأخريين .
- الاهتمام بكل فرد وخلق علاقات مودة واحترام والشعور الإنساني النبيل .
- قدره على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة والمشوشة
- أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية والتي تتضمن اعتناق أساليب تفكير جديدة وكذلك رؤية أنفسنا والمشاكل من حولنا بطرق جديدة .
- مرونة التفكير والبعد عن محاربة الأفكار الإبداعية .
- عدم التسرع في إصدار الأحكام وإعطاء الوقت الكافي .
- المثابرة والقدرة على تحمل المسؤولية .

2- متطلبات تنظيمية

- وضوح الأهداف التنظيمية حتي يترتب عليها رفع الروح المعنويه ورفع روح الإبداع والإبتكار
- العدالة في وضع المنح والمكافآت للأفراد .
- الاستقرار الوظيفي الذي يمكن من خلاله التشجيع علي الإبداع .
- وجود الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة .
- تطبيق أساليب الادارة الجديده والمبتكرة .
- وجود إدارة مؤهلة قادرة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة دون الإلتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات .

- الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد علي تنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية والاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير علي عقول وأذهان الأفراد .
- وجود نظام اتصالات فعال يسمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتعزيز الثقة .
- تفعيل نظام الحوافز علي أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابداع في الأداء ومكافأة المبدعين
- إعطاء المبدعين حق صناعة الأفكار الجديدة دون نقد أو سخرية .
- وجود جو من الحرية وتوفير مقاييس واضحة للإبداع .
- الأهتمام بفرق العمل والبعد عن مناخ العمل الذي يتميز بالتوتر .
- الأستقرار الوظيفي الذي يمنح الافراد فرصه ووقت لتقديم الإبداع

3- متطلبات نفسية ودافعية

- البعد عن المغالاه في الإنفعالات مثل الخوف والتردد فقد يسبب إعاقة للإبداع الإداري
- القدرة علي تحمل مسئولية الفشل أو المخاطرة او ارتكاب الأخطاء ومايترتب عليها من مخاطر مجهولة .
- التآني في تقييم فكرة أو الحكم عليها دون انتظار تحقيق الهدف .
- تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة .
- العدالة في تقديم الخبراء مقابل الفكرة الجديدة .
- تقديم الأحرارم والتقديم للأخريين ومسانداتهم .

4- متطلبات بيئية

- بيئة تسمح للفرد بحرية التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام علي من يفكر ويعبر عن فكره .
- بيئته سمحه مرنه ولا تقسو علي من يحيد عما تراه الجماعه وما تتوقعه منه .
- تعاون أفراد المجتمع وعدم التمسك بالمألوف والعادات والتقاليد .
- البعد عن الخوف من الأختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- الرغبة في تغيير الوضع الحالي وعدم الأعتياد علي الأمور مع وجود دعم جماعي من أفراد المؤسسة .

(ب) متطلبات لممارسة استراتيجيات قبعات التفكير الست :**1- القبعة البيضاء :**

- الأجابات المباشرة والمحددة عن الأسئلة .
- الأنصات والاستماع الجيد .
- تجميع وأعطاء المعلومات دون تفسير او تحليل مع التركيز على الحقائق .
- التمييز بين درجة الصحة في كل رأى .

2- القبعة الحمراء

- التحيز المائل إلى الجانب الإنساني غير العقلاني .
- الاهتمام بالمشاعر دون إيضاح او تعليل لمشاعرنا .
- اعتبار العواطف جزء من عملية التفكير الكلية .

3- القبعة السوداء :

- التركيز علي العوائق والصعوبات والمشكلات والتجارب الفاشلة .
- استعمال المنطق في نقد الاراء مع عدم التناؤل باحتمالات النجاح .
- البحث عن المشكلات والمخاطر مع التبيه إلى الأخطاء التي قد تواجهها .

4- القبعة الصفراء :

- إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز علي نقاطها الإيجابية .
- تهوين المخاطر والمشاكل وتوضيح الفروق عن التجارب الفاشلة .

- الأهتمام بالفرض المتاحة والحرص على إستغلالها .
- حب الإنتاج والإنجاز وليس بالضرورة الإبداع .

5- القبعة الخضراء :

- البحث عن الإحتمالات القائمة حتي وإن كانت بعيدة أو غير متوقعة
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد .
- الخروج عن الأفكار القديمة والمألوفة وطرح بدائل مختلفة وأفكار جديدة .
- تعديل وأزالة الأخطاء المصاحبة للأفكار القائمة حاليا .

6- القبعة الزرقاء :

- التركيز علي محور الموضوع وتوجيه الحوار والنقاش للخروج بأمر عملية
- تجسيد دور المنسق والمنظم مع توجيه الأفكار وإعادة توجيه نمط التفكير إذا ما حاد عن الطريق .
- وضع خطة للعمل علي الموضوع واتخاذ القرار .
- التلخيص النهائي للموضوع ووضع خاتمة التفكير وتقديم الأقتراح المناسب .

قائمة المراجع

أولاً : قائمة المراجع العربية

- 1- أبن منظور (2014) : لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر ، ص982.
- 2- احلام إبراهيم العيناوي (2011) : دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام :مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة ، جامعة القدس المفتوحة ، العدد 23 ، ص234.
- 3- أحمد أمين كامل (2014) : فاعلية التدريس بدورة التعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى طلاب الصف الثانية بغزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التربية ، ص73.
- 4- أحمد بن يحيى الجبيلي (2012) : أثر استخدام طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي في مادة الرياضيات ، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، العدد 1 ، ص105.
- 5- أسماء حسن محمد الجزائر (2020) : إستخدام إستراتيجية القبعات الست للتفكير في تنمية التفكير التاريخي والذكاء الوجداني لدى تلاميذ المرحلة الأعدادية ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، كلية التربية .
- 6- اسماء محمد محمود السرسري (2104) :استخدام برنامج قائم على إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية التفكير الإبتكاري لدى أطفال الروضة ، مجلة دراسات الطفولة ، جامعة عين شمس ، المجلد 17 ، العدد 62 ، ص105.

- 7- أسماء محمد محمود السوسي (2014) : استخدام برنامج قائم علي إستراتيجية القبعات الست في تنمية التفكير الإبتكارى ، مجلة دراسات الطفولة ، جامعة عين شمس ، المجلد 17 ، العدد 62 ، ص108.
- 8- أميمه حلمي عبد الحميد مصطفى (2016) : درجة توافر عناصر الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد 61، ص13 .
- 9- حسين رشوان (2002) : الأسس النفسية والإجتماعية للإبتكار ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص43.
- 10- حنان حسن سليمان (2017) : تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي لمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، مجلة كلية التربية ، مجلد (32) ، العدد (1) ، ص 213 - 282.
- 11-زيد منير عبوي (2006) : إدارة الإبداع والإبتكار ، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع ، الاردن ، ص45.
- 12- زينب محمود أحمد على (2017) :فاعلية إستخدام قبعات التفكير الست في تدريس التربية الفنية على التحصيل الدراسي وتنمية القدرات الإبتكارية ومهارات الزخرفة الإسلامية لدى طلاب المرحلة الأعدادية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، الجزء 49، ص 209.
- 13- سامي عبدالعزيز ابوالخير (2013) : الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الادارى من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، ص54 .
- 14- سليمان إبراهيم الحوري (2018) : أثر إدارة المعرفة على الإبداع في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، الاردن ، ص18 .

15- صالحه عمر محمد خرازه (2016) : استخدام طريقه قبعات التفكير الست في تدريس الجغرافيا لتنمية التحصيل المعرفي ومهارات التفكير التوليدي لدى تلاميذ المرحلة الأعدادية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس ، العدد 17 ، الجزء 2، ص581.

16- عبدالستار إبراهيم (2002) : الإبداع وقضاياها وتطبيقاته ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص24.

17- عبدالعزيز احمد محمد داوود (2011) : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة :دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد 35، الجزء 2، ص37 .

18- علي أحمد مقرب علواني (2012) : التقييم الذاتي للمدارس في ضوء المعايير القومية أتجاه حديث نحو تطوير وإصلاح التعليم الاساسي في مصر : دراسة ميدانية ، دراسات عربية في في التربية وعلم النفس ، العدد (29) ، الجزء (2) ، ص 81-148.

19- فهد عايد الشمري (2002) : المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، شركة مطابع نجد ، الرياض ، ص196 .

20- فوزية بنت مال الله بن عبدالعزيز (2014) : استخدام إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم القرائي وبقاء أثر التعلم -تلاميذ الصف الرابع نموذجاً، ندوة تعليم اللغة العربية وتعلمها في ضوء المستجدات التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ، 2-3 مارس 2014، ص4.

21- فؤاد البهي السيد (2005): علم النفس الأحصائي وقياس العقل البشري ، ط(16) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص382.

- 22-كارولين ثروت حليم (2020) : تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة سوهاج ، كلية التربية .
- 23-كمال الدين حسن علي (2014) : القيادة التحويلية والإبداع الإداري ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 34 ، العدد 2، ص320.
- 24- ماجدة مصطفى عبدالله (2012) : الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، العدد 36 ، الجزء 1 ، ص191.
- 25-ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرازق (2012) : الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (36) ، الجزء (1) ، ص 165
- 26-محمد بكر نوفل (2009) : التفكير والبحث العلمي ، المسيره للنشر ، الاردن ، ص287.
- 27-محمد مصطفى السجيل (2010) : الإصلاح المتمركز علي المدرسة واعادتها للأعتاد التربوي كأحد محاور الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي (دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر) ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد 73، الجزء 2، ص116.
- 28-محمود أبو النور عبدالرسول (2012) : الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع -المأمول ، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية ، جامعة حلوان ، كلية التربية ، العدد 2 ، ص22 .
- 29-مها عبد الباقي جويلي (2015) : الادارة التربوية التنظير والتطبيق ، دار الجواهر للنشر والتوزيع ، القاهرة ص74.

30- الهام على احمد الشلبي (2015) : فاعلية برنامج وفق قبعات التفكير الست في تنمية المفاهيم البيو أخلاقية ومهارات التفكير الناقد لدى طالبات الصف الثالث الثانوي في مدينة الرياض ، المجلة المصرية للتربية العلمية ، المجلد 18 ، العدد 4 ، ص33.

ثانيا : قائمة المراجع الاجنبية

- (1)Bosiok,Delia& Sad,Novia (2013) : Leader ship style and creativity , on line journal of applied knowledge management , 1(2) ,64-77 .
- (2)Karadage mevlude.(2009) : using the (six thinking hats) model of opinions ,Australian journal of advanced nursing ,Volume(26) ,issue(3) ,march-may.
- (3) Koustab Ghosh (2015):Developing organizational creativity and innovation.Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and innovative orientation,2015
- (4)Swati Mitta (2015):Transformational leadershib and employee creativity: Mediating role of creative seif-efficacy knowledge sharing,2015 vol.53 lss:5.pp894-910.
- (5)Torman, S.& Altun, S. (2013) :Application of the six thinking Hats and scamper techniques of the 7th journal of education, (Mije) 3(4) ,166-185.