

## الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية

بمصر

إعداد

مصطفى رمضان موسى عبدالخبير

إشراف

أ. م. د. / مريم محمد الشرقاوى

استاذة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد

المتفرغ ورئيس قسم أصول التربية الأسبق

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ. م. د. / منى شعبان عثمان

استاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

### ملخص الدراسة:

تُعد الإدارة الإبداعية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُستخدم في تطوير الأداء الإداري داخل الإدارات التعليمية بما يُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها، ومن هنا فإن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من الإدارة الإبداعية والأداء الإداري، وكذلك رصد واقع ممارسة مديري الإدارات التعليمية في مصر لأبعاد الإدارة الإبداعية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة وفي ضوء هذه النتائج تم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية .

## Abstract:

creative administration is one of the modern administrative approaches that are used in developing administrative performance within educational administrations in a way that contributes to achieving efficiency and effectiveness in achieving their goals, and from here this study aimed to identify the theoretical foundations of both creative administration and administrative performance, as well as monitor the reality of the practice of directors in the Egyption Educational administrations for the dimensions of creative administration, and then developing a proposed vision for developing the administrative performance in educational administrations in light of the approach to creative administration, and used the descriptive approach and relied on the questionnaire as a tool, and its results concluded that the degree of practicing the dimensions of creative administration among the directors of educational administrations came at a moderate degree in light of these Results A proposed scenario was developed to develop administrative performance in educational administrations in light of the approach to creative management

**مقدمة :**

تُواجه الإدارة التعليمية تحديات عديدة تفرض عليها التوجه نحو تطوير العمليات الإدارية بها وتطوير مهارات وقدرات قادتها الإدارية، والتحول من الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية إلى أخرى حديثة بحيث يُصبح تطوير الأداء الإداري بها من أهم أولوياتها. ويشير تطوير الأداء الإداري إلى الجهود المبذولة لتنمية مهارات وقدرات العاملين وممارساتهم للقيام بواجباتهم الوظيفية لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي بالإدارات التعليمية، من خلال الفحص والتحليل الدقيق للسياسات والممارسات الإدارية المتبعة واكتشاف ما تعانيه من مشكلات، والبعد عن التمسك بالنظم والإجراءات التقليدية الجامدة، والتوجه المستمر نحو تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية.

والإدارة التعليمية في توجهها نحو تطوير الأداء الإداري ونظرًا لما تعانيه إدارتها التقليدية من تقادم أساليبها، وقصورها في التجديد والإبداع وتوفير حلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجهها؛ أوجب ما تكون إلى الإدارة الإبداعية كأحد مظاهر التجديد في العمل الإداري التربوي لما تمتلكه من رؤية مستقبلية وتتمتع بفكر ابتكاري وإبداعي متميز قادر على الإبداع والابتكار والتجديد، والقدرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بحيث يتوفر الإبداع الإداري في جميع أنشطة الإدارة التعليمية بما يُسهم في تحقيق تطوير الأداء الإداري الناجح لها.

**مشكلة الدراسة :**

قامت الدولة بوضع الخطة الاستراتيجية 2030 لتطوير التعليم، إلا أن الواقع التنظيمي الحالي للإدارات التعليمية لا يُلبّي متطلبات التطوير المنشود، حيث لا يزال يُعاني من جوانب الضعف والقصور والافتقار إلى مقومات ومتطلبات تطوير الأداء الإداري بها، والمتمثلة في تضخم الجهاز الإداري، والمركزية المالية المقيدة لقدرة الإدارات التعليمية على إدارة مواردها المالية مع ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية وضعف قدراتها، والقصور في معايير اختيار هذه القيادات (أحمد 2011:ص7) كما أن واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية يُشير إلى ضعف النظرة الشمولية والاستراتيجية، وسيادة الممارسات التي تتسم بالنظرة الضيقة والمحدودة وقصيرة الأجل، والانفصال بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، ومن الضروري إحداث تغيير في أساليب تفكير وممارسات القيادات التربوية. (زيدان 2016:ص14)

وفي ذات السياق تُؤكد نتائج إحدى الدراسات العلمية على أن أوجه القصور تتمثل في التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات، والمسئوليات وضعف مهارات القيادة، بالإضافة إلى جمود التشريعات والقوانين، وقلة استخدام التكنولوجيا، وضعف مساهمة الإدارة للأساليب الإدارية الحديثة. (عبدالله 2016:ص133)

كما أشارت نتائج دراسة أخرى إلى ضعف الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية، ونقص الخبرات المهنية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وضعف الإلمام بالإجراءات الإدارية الصحيحة، بجانب ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات. (مرسي 2016:ص459)، وأكدت نتائج دراسة أخرى إلى وجود بعض المشكلات الإدارية بالإدارات التعليمية مثل: اتباع الأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة واتخاذ القرارات التربوية على أساس الاجتهاد الشخصي، بجانب ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وضعف الاتصال الإداري. (الحسيني 2019:ص124)

ومن ثم فإن التحدي الأكبر أمام الإدارات التعليمية هو قضية تطوير الأداء الإداري بها بما يتوافق مع المستجدات الإدارية، وبحيث يُساعد على اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، ويُؤدي إلى الارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية، وتطوير أساليب وإجراءات العمل، وتنمية عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، والقدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية.

وفي ضوء ما تواجهه الإدارات التعليمية من تحديات مع ما بها من جوانب قصور، وظهور مفاهيم إدارية جديدة تستوجب إعادة النظر في واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية وإحداث تغييرات جذية في الكيفية التي تدار بها الإدارات التعليمية، أصبح التوجه نحو تطوير الأداء الإداري وممارسة الإدارة الإبداعية بها ضرورة حتمية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس التالي :

**كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟**

ومن هذا السؤال يُمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما الأسس النظرية للإدارة الإبداعية ؟
- ما الأسس النظرية للأداء الإداري؟

- ما درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمصر لأبعاد الإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات التربوية بها؟
- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإبداعية.
- التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري.
- رصد واقع ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمصر لأبعاد الإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات التربوية بها.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.

### أهمية الدراسة :

استمدت الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

الأهمية النظرية وتتمثل في :

- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم 2030 من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية
- أهمية الإدارة الإبداعية باعتبارها من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الإدارات التعليمية.
- تُبرز أهمية الإدارة الإبداعية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.

الأهمية التطبيقية وتشمل :

- رصد واقع ممارسة أبعاد الإدارة الإبداعية داخل الإدارات التعليمية بمصر .
- حاجة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في مصر للتجديد والتطوير .
- يُمكن أن تمد القائمين على العملية التعليمية برؤية واضحة حول واقع ممارسة الإدارة الإبداعية بالإدارات التعليمية في مصر ومتطلبات تحقيقها .

- تُساعد في تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتنمية القدرات الإبداعية لدى القيادات التربوية بالإدارات التعليمية، وتطوير الأداء الإداري بها.
- تُقدم تصورًا مقترحًا قد يُسهم تبنيه في تطوير الأداء الإداري بالإدارة التعليمية وتسهيل ممارسة الإدارة الإبداعية بها.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية علي الحدود الآتية :

**الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة الحالية على أبعاد الإدارة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية نحو المشكلات، الميل للمخاطرة، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط) ودورها في تطوير الأداء الإداري (تطوير الفرد، تطوير الوظيفة، تطوير أساليب وإجراءات العمل) بالإدارات التعليمية

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من السادة مديري ووكلاء الإدارات التعليمية بمصر، ومديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها.

**الحد المكاني:** التطبيق على بعض الإدارات التعليمية بثلاث محافظات وبيانها كالتالي:

إدارات محافظة الفيوم: (يوسف الصديق، ابشواى، طامية، غرب الفيوم).

إدارات محافظة القاهرة: (غرب القاهرة، عابدين، حلمية الزيتون، حدائق القبة، حلوان، الساحل، روض الفرج، شرق ناصر).

إدارات محافظة الاسكندرية: (وسط الاسكندرية، شرق الاسكندرية، المنتزه، الجمرك، غرب الاسكندرية).

**الحد الزمني :** طُبقت الدراسة الميدانية في الفترة من 2019/4/21 إلى 2019/7/21

**منهج الدراسة وأداتها :**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث استخدمه الباحث في تحليل بعض الأدبيات النظرية التي تناولت الإدارة الإبداعية والأداء الإداري للوقوف على الأسس النظرية لهما، والتعرف على واقع ممارسة الإدارة الإبداعية بالإدارات التعليمية في مصر، واعتمدت في جمع البيانات على التطبيق الميداني لاستبانة من إعداد الباحث.

## مصطلحات الدراسة

**الإدارة الإبداعية : Creative management**

- تُعرف بأنها "المبادرات التي يُديها المدير بقدرته على الخروج عن النمط المألوف العادي أو التقليدي في التفكير". (السكرانة 2011:ص18)

كما تعرف بأنها القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مُفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتُحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية". (مصطفى 2008:ص12)

وأيضاً "تبنى أفكار وأساليب وممارسات جديدة بهدف إحداث تغيير على العمليات الإدارية". (الخصاونة 2011:ص138)

وتُعرف إجرائياً بأنها: أسلوب إداري يهدف إلى التطوير والتجديد في الأداء الإداري بالإدارات التعليمية يعتمد على توظيف القدرات العقلية والفكرية للقيادة التربوية والعاملين بها بشكل يتميز بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمخاطرة، وأداء العمل بأساليب جديدة مُبتكرة تُحقق التميز المؤسسي لها.

**التطوير : Development**

التطوير لغة : مصدر طَوَّرَ ،والتَّطَوُّيرُ: التَّعْدِيلُ و التَّحْسِينُ إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ ،وَطَوَّرَ يَطْوِرُ ، تطوِّيراً ، فهو مُطَوِّرٌ ، والمفعول مُطَوَّرٌ . و طَوَّرَهُ : عدَّله وحسَّنه (أحمد 2004:ص542)، و طَوَّرَ الشَّيْءَ حوله من طَوَّرٍ إلى طَوَّرٍ والتطوير يعنى التجديد والتحديث والتعديل.(الشخبي وآخرون:ص15)

ويعرف بأنه :نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة المدروسة (أفراد،جماعات،مؤسسات) نحو الأفضل"(الغالبي،صالح 2010:ص21)

ويُمكن تعريفه إجرائياً بأنه : إدخال كل جديد من أفكار وأساليب عمل مفيدة وتقنية وقيم واتجاهات قابلة للتطبيق والممارسة بهدف رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري بالإدارة التعليمية.

**الأداء الإداري : Administrational Performance**

الأداء لغة من الفعل (أدى)،وأدى الشئى أى قام به ،والأداء هو التأدية(العجم الوجيز 2005:ص396)

ويُعرف بأنه: "القيام بتأدية وإنجاز المهام المطلوبة من داخل الوظيفة أو خارجها وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً" (يحيى 2020:ص22)

ويُعرف إجرائيًا بأنه: الجهود المبذولة من قبل الإدارة التعليمية لإنجاز أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

بينما يُعرف الأداء الإداري بأنه: "قيام الإدارة بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة بأقل جهد ووقت وتكلفة". (أبوالنصر 2010:ص72)

وكذلك "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (الغمري 2016:ص8)

ويُعرف إجرائيًا بأنه: كافة الجهود والممارسات والأنشطة الإدارية التي تقوم بها الوحدات والأقسام الإدارية بالإدارة التعليمية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

#### الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة في ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث وفقا لمحورين هما:

الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت الإدارة الإبداعية ، ثم الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت الأداء الإداري كل على حده، من حيث هدف الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم، وأهم النتائج التي توصلت إليها، ثم بيان لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية .

#### أولا : الدراسات التي تناولت الإدارة الإبداعية :

##### أ- الدراسات العربية

1-دراسة فاطمة محمد منير المعني (2014): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية في الميدان التربوي واستخدمت المنهج المقارن ،وتوصلت إلى أنه لتفعيل القيادة الإبداعية في الميدان التربوي يتم اختيار القائد التربوي ذي الفكر المتجدد مع الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للقيادات التربوية، وتضمين برامج إعدادهم وتدريبهم على مهارات التخطيط الاستراتيجي والإدارة المتميزة للوقت وتشجيع العمل



الجماعي، وتحقيق العلاقات الانسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار وأليات التحفيز، واكتشاف المبدعين ورعايتهم، وأساليب التعلم الذاتي.

## 2- دراسة حميدة محمد محمد بدوي (2016):

أبعاد الإبداع التنظيمي (تبنى الأفكار الإبداعية ، زمن الإبداعات المتنبئة ،إدامة الإبداع والمحافظة عليه ،دعم الإبداع والمبدعين)، وبين أبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل ، كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل ،كسر القواعد لخدمة العميل بطريقة أفضل)، وفق آراء العاملين الإداريين بجامعة المنصورة ،وجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن أبعاد الإبداع التنظيمي والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة تتوافر بدرجة أقل من المتوسط في جامعة المنصورة وبدرجة أعلى من المتوسط في جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا ، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وأبعاد الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة ،وكان بُعد دعم الإبداع والمبدعين من أكثر أبعاد الإبداع التنظيمي تأثيرًا على كسر قواعد المنظمة لزيادة كفاءة العمل

## 3- دراسة رحاب محمد زهير (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية وشروط تطبيقها والجهود المبذولة لتنميتها لدى مديري مؤسسات التربية الخاصة، والتوصل إلي تصور مقترح لتنميتها ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وانتهت إلي تقديم تصور مقترح لتنمية القيادة الإبداعية لدى مديري التربية الخاصة ،وتوصلت إلى أن من شروط تطبيق القيادة الإبداعية وضع معايير وأسس دقيقة لاختيار مديري التربية الخاصة تعتمد على الكفاءة والمهارة والوعي بفنون الإدارة الحديثة .

## 4- دراسة السيد السيد محمود البحيري (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية والمعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية بها وكذلك وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة الإدارة الإبداعية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قادة هذه المدارس للقيادة الإبداعية ضعيفة وأن درجة توافر المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية هي درجة كبيرة وأن من هذه المعوقات قلة البرامج التدريبية المقدمة

لتنمية المهارات الإبداعية ، وقللة الحوافز المقدمة للقيادة المبدعة بالإضافة إلى ضعف مساندة القيادات العليا لتطبيق الأفكار الإبداعية ، وتوصلت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة القيادة الإبداعية

5- **دراسة منال خلف الحربي (2019):** هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والقيادة الإبداعية ووضع تصور مقترح لاستخدام التعلم التنظيمي كمدخل لتنمية مهارات القيادة الإبداعية واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت نتائجها إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية لإساليب التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي ، وتطوير أداء الأفراد وارتفاع مستويات التفكير العليا لديهم ، وبني مميزات فرق العمل ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، والقدرة على ممارسة الإدارة الإبداعية .

6- **دراسة مطر غالي الطاولة (2020):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية والصعوبات التي تواجه تطبيقها ومقترحات تطوير ممارستها بمدارس محافظة سميراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين بها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائجها إلى أن الإدارة الإبداعية تُطبق في هذه المدارس بدرجة متوسطة بينما كانت تتوفر الصعوبات التي تُواجه تطبيقها بدرجة كبيرة ومنها كثرة الأعباء الإدارية لمدير المدرسة مع قللة المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية الإبداع الإداري وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين وضعف توفير بيئة عمل مشجعة للإبداع الإداري، وكانت درجة موافقة أفراد العينة على مقترحات تطوير ممارسة الإدارة الإبداعية كبيرة

ب- الدراسات الأجنبية :

1- **دراسة (Farzane Hseifi & Seyed Alireza Khorshidi: 2013)**

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي ، واستخدمت المنهج التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك خمسة محددات تؤثر في الإبداع التنظيمي، ويجب مراعاتها عند إدارة الإبداع في أي منظمة وهذه العوامل هي: المناخ التنظيمي ويتضمن (المشاركة، وحرية التعبير والتجربة ، وتوافر معايير للأداء ، والقدرة الكافية من الحوافز، والتعامل مع العقبات ) ونمط القيادة: (توفر الرؤية القيادية ، والإدارة التشاركية، تطوير فاعلية الجماعات) والثقافة التنظيمية: (الاتصالات المفتوحة ، وقبول المخاطرة، وأمان المشاركة ، والثقة في الأفراد

واحترامهم ) والموارد والمهارات: (كفاية الموارد، والأعمال التي تُمثل تحديًا للعاملين ، نظام فعال للاتصالات) والهيكل التنظيمي والأنظمة: (الهيكل المنبسطة، ومكافأة الأداء الإبداعي، والتقييم العادل والداعم للعاملين).

**2- دراسة (Haven Allahar: 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع ومستوياته، والعوامل المؤثرة فيه ودوره في استدامة المنظمات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الإبداع الفردي والجماعي عامل جوهري ومؤثر في نجاح واستدامة المنظمات، وأن القادة يلعبون دورًا حيويًا في بناء الفرق الإبداعية وتدريبها علي الإبداع، كما أن سوء بيئة العمل وضعف ملائمة المناخ التنظيمي يقف حائلًا أمام تضمين الإبداع الفردي والجماعي ضمن العمليات الابتكارية بالمنظمة.

**3- دراسة (Zhigang Song & Boyi Wang :2019):** هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس للإبداع في أنظمة إدارة الموارد البشرية، والتعرف على العلاقة بين الإبداع في إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، واعتمدت على مقابلة عينة من (780) مكونة من (512) موظفًا، (123) من القيادة العليا، (145) من خبراء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للإبداع في إدارة الموارد البشرية تُسهم في تعزيز الممارسات الإبداعية للعاملين، وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي هي : المهارة الإبداعية ، والدافعية الذاتية، تمكين العاملين.

**ثانيًا: الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:**

**أ- الدراسات العربية:**

**1- دراسة هياف ناصر الهياف،كايد محمد سلامة (2016):** هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم واستخدمت المنهج الوصفي وأظهرت نتائجها أن الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة في جميع مجالاتها(الكفايات الانسانية ،الكفايات الفنية التقنية ،الكفايات الإدراكية التصورية)، وجاءت الكفايات الفنية والتقنية في المرتبة الأولى بينما جاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية في المرتبة الأخيرة .

- 2- **دراسة علي محمد شنن (2017):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي ودور هذه القيادات في تلبية متطلبات التنمية المستدامة واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية لتلبية متطلبات التنمية المستدامة مرتفعة نسبياً وأن درجة توظيف هذه القيادات للمستحدثات التكنولوجية مرتفعة (74,7%)، بينما هناك ضعف من قبل هذه القيادات في استدامة الموارد عند القيام بالمهام مع سيادة المركزية الإدارية.
- 3- **دراسة عبدالعظيم عبدالنبي عبدالعظيم(2019):**هدفت الدراسة إلى رصد واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة يتصف بضعف الاستثمار الجيد للموارد المتاحة، وضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية.
- 4- **دراسة مي جمال عباس(2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للأداء المؤسسي، وتقديم مقترحات لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه يمكن تطوير الأداء المؤسسي من خلال نشر الوعي بالمحاسبية التعليمية، وإعادة القيادات التربوية القادرة على إدارة التغيير، وتطبيق مبدأ الشفافية، وتحديث اللوائح والقوانين، والقضاء على البيروقراطية الإدارية، وتطبيق اللامركزية، وتفويض العاملين.
- 5- **دراسة علي خادم عبدالله(2020):**هدفت إلى الوقوف على واقع أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومعوقات تطويرها، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائجها إلى اتباع الإدارة للأساليب الإدارية التقليدية مع ضعف قناعاتهم بضرورة التطوير والتغيير، بالإضافة إلى عدم وجود برامج تدريبية موجهة لتنمية القيادات التربوية مع ضعف مهاراتهم التخطيطية، وجمود اللوائح والقوانين، ونقص الامكانيات والموارد المتاحة.

## ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Juliann Mary:2017):هدفت الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يتبعها ممارسي التطوير الداخلي كوكلاء تغيير من أجل تطوير الأداء ،واستدامة التغيير التنظيمي ،ومظاهر الاستدامة، وأعمال ممارسي التطوير،واستخدمت المنهج التحليلي، وكان من نتائج هذه الدراسة أنه يُوجد دور فاعل لممارسي التطوير الداخلي في تطوير الأداء واستدامة التغيير بمنظمتهم ،ومن أهم الطرق التي يعتمدون عليها نشر الوعي بأهمية تطوير الأداء واستدامة التغيير والتطوير التنظيمي ،والتدريب والتعليم للاكتساب المهارات المطلوبة لإحداثه.

2- دراسة (J . Aturi et al:2019): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل التعلم المعرفي(معرفة العاملين - تمكين العاملين- القيادة - الهيكل التنظيمي- الثقافة - الاستراتيجية) على تطوير أداء العاملين من أجل استدامة التطوير التنظيمي ،واستخدمت المنهج الوصفي وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التعلم المعرفي تؤثر بدرجة كبيرة في عمليات تطوير الأداء ،وأن لكل عنصر من هذه العناصر مساهمات حقيقية فيه ؛فتطوير معرفة العاملين وتمكينهم بمنحهم السلطة الكافية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع يزود دافعيتهم نحو أداء الأعمال بطريقة إبداعية ، كما أن القيادة الجيدة تستخدم خبراتها وقدراتها للتأثير في العاملين نحو التعلم والتحسين في أداء الأعمال وللهيكل التنظيمي تأثير مباشر علي كفاءة وفاعلية الأداء ،والاستراتيجية توجه كل الأنشطة نحو

تحقيق الأهداف، والثقافة التنظيمية الإبداعية المنفتحة تدعم مشاركة المعرفة وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

3- دراسة (A.T.Tensay, M.singh:2020): هدفت إلى تحديد مدى تأثير نظم إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين والأداء التنظيمي لهم بمنظمات الخدمة العامة الفيدرالية في اثيوبيا ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين وفاعلية الأداء الوظيفي لهم ، كما تم تحديد الاستقلالية كدافع مهم لكل من المشاركة وفاعلية الأداء الوظيفي.

#### تعليق علي الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الاطلاع عليها أن هذه الدراسات ركزت على علاقة الإدارة الإبداعية بالتعلم التنظيمي ، وإدارة التغيير، والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، ودور الإدارة الإبداعية في إدارة الموارد البشرية، وفاعلية الأداء الوظيفي، واستدامة المنظمات، وكذلك دور تطوير الأداء الإداري في تحقيق التنمية المستدامة واستدامة المنظمات وعلاقته بالتعلم المعرفي وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية التعليمية والمداخل الإدارية الحديثة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض جوانب الأسس النظرية للإدارة الإبداعية والأداء الإداري ، وفي استخدامها للمنهج الوصفي وكذلك في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراسة كل من (فاطمة محمد منير) ودراسة (حميدة محمد محمد بدوي) في استخدامهما المنهج المقارن ودراسة ( Kirk E. Overstreet ) التي استخدمت دراسة الحالة، ودراسة ( Zhigang Song & Boyi Wang ) التي استخدمت المقابلة.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الربط بين تطوير الأداء الإداري والإدارة الإبداعية كمتغيرين للدراسة في المجال التربوي بالإدارات التعليمية في حين تناولتهما الدراسات

السابقة كموضوعين منفصلين مع متغيرات أخرى وكذلك اختلفت عنها في مجتمع وعينة الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة في مجتمعها الأصلي وعينتها وفي تناولها لتطوير الأداء الإداري والإدارة الإبداعية والربط بينهما كمتغيرين بها في الميدان التربوي ورصد واقع ممارسة الإدارة الإبداعية بالإدارات التعليمية وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بها في سبيل ممارسة الإدارة الإبداعية بها.

ولقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وفي إعداد الإطار النظري للدراسة وكذلك في إعداد الاستبانة وتصميمها كأداة لهذه الدراسة وفي تقديم المقترحات والتوصيات ، وفي تفسير بعض نتائج الدراسة .

### خطوات السير في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى :** الإطار العام للدراسة، ويتضمن : (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهميتها ، أهدافها، حدود الدراسة، منهجها وأداتها، مصطلحاتها ، الدراسات السابقة، وخطوات السير في الدراسة)

**الخطوة الثانية :** الإطار النظري لكل من الإدارة الإبداعية والأداء الإداري

**الخطوة الثالثة:** الدراسة الميدانية ونتائجها وتحليل وتفسير النتائج.

**الخطوة الرابعة:** طرح تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية

**أولاً: الإطار النظري للدراسة**

#### أ- الأسس النظرية للإدارة الإبداعية

تُعد الإدارة الإبداعية أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تُمثل دعوة للتجديد والتطوير، وإيجاد الأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية والسلوك الإبداعي هدفاً مشتركاً بين العاملين بالإدارات التعليمية، مع تقدير وحماية الأفكار الإبداعية وتطويرها كما أنها أحد مظاهر التجديد في العمل الإداري التربوي الذي يؤكد على الإبداع والابتكار ، والقدرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بحيث تتضمن جميع أنشطة الإدارة التعليمية الإبداع الإداري بما يُسهم في تحقيق تطوير الأداء الإداري بها.

## 1- مفهوم الإدارة الإبداعية:

عندما يقترن الإبداع بالإدارة فإنه يُعبر عن الإبداع الإداري ، وكذلك الإبداع التنظيمي أو الإدارة الإبداعية ، للتعبير عن ممارسة القيادة الإدارية للإبداع ، وتعرف الإدارة الإبداعية على أنها: "قدرة المدير على إنتاج مفاهيم وأفكار وأساليب وتوجهات جديدة مُفيدة للمنظمة". (L.Scratchley,R.Hakstian2001:p.367).

وكذلك "امتلاك أعضاء الإدارة لمهارات التفكير الإبداعي وتميمته من خلال الأساليب والطرق المتنوعة للإبداع والتفكير النقدي لديهم من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها". (D.Ekiert1996:p.7).

## 2- أهداف الإدارة الإبداعية

الإدارة الإبداعية مدخل إداري معاصر يدعو إلى التجديد والتطوير، وترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي في مختلف المستويات الإدارية بالشكل الذي يُسهم في تحقيق كفاءة الإدارة التعليمية وزيادة فاعليتها وتميزها المؤسسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تطبيق الإبداع فكرًا ومنهجًا وسلوكًا داخل الإدارة التعليمية. (سالم 2010:ص20)
- وضع ثقافة تنظيمية دائمة وقيم سلوكية تُعمق الرغبة في الإبداع والابتكار؛ لزيادة قدرة الإدارة التعليمية على التكيف والبقاء والارتقاء والنمو وتحقيق أهدافها. (مسلم 2015:ص51)
- إدخال كل جديد ومبتكر في السياسات والأهداف والبرامج والأنشطة والإجراءات وأساليب العمل، وتبني وسائل وحلول غير تقليدية للمواقف والمشكلات؛ رفعًا للكفاءة، وزيادة للفاعلية، وملاءمة للظروف والمتغيرات وزيادة المرونة في العمليات الإدارية، واكتشاف ودعم قدرات الأفراد وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة التعليمية. (جولي، صيام 2016:ص162)
- إعطاء العاملين بالإدارات التعليمية المزيد من الاستقلالية، وحثهم على التفكير بطريقة إبداعية وتقديم أفكارًا جديدة ، والاستفادة الكاملة من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية بما يُمكن من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. (نصير، نصر 2004:ص120)



- تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها، والمرونة في تنفيذ إجراءات العمل وسياساته وفي تطبيق اللوائح والقوانين، بما يضمن الممارسة الفعالة للوظائف الإدارية داخل الإدارة التعليمية. (الخصاونة 2011:ص25)
  - توفر قيادة تربوية قادرة على ابتكار الحلول والمبادرات، واتخاذ قرارات رشيدة، وتطوير الأداء، والحد من الممارسات الخاطئة، واستثمار الموارد المتاحة. (إمام 2012:ص183)
- مما سبق يتضح أن من أهم أهداف الإدارة الإبداعية التربوية تبني الأفكار الإبداعية وتشجيع المبدعين ومنحهم المزيد من الاستقلالية وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية مع توافر المرونة في إجراءات العمل وسياساته وفي تطبيق اللوائح والقوانين بما يضمن أداء إداري فعال داخل الإدارات التعليمية من خلال توافر قدرات وأبعاد الإدارة الإبداعية التي يمتلكها القائد التربوي المبدع.

### 3- أبعاد الإدارة الإبداعية

- للإدارة الإبداعية أبعاد أساسية تظهر في سلوك الإداري التربوي المبدع، ويُعد توافرها شرطاً لأن يكون لديه قدرات إبداعية فعالة وهذه الأبعاد هي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والميل للمخاطرة، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، والقدرة على التحليل والربط، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:
- **الأصالة:** وهي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة مفيدة غير مألوفة و متميزة عن ما يقدمه الآخرون (شفيق، مختار 2020:ص87)، وتُشير الأصالة إلى جِدَة الأفكار وجودتها وحدثتها وابتعادها عن التكرار أو الخضوع للأفكار الشائعة.
  - **الطلاقة:** وتعني انطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة وفي اتجاهات متعددة ومتنوعة مما يمنح القدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة. (خضير، فريد 2011:ص152)
  - **المرونة:** وتعني سرعة التكيف والانتقال والتحول بالتفكير إلى اتجاهات تفكير مُتعددة ومُنوعة، مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة، وإجراء التعديل والتطوير اللازم (محمد 2016:ص7)، وتُشير إلى درجة السهولة التي يُغير بها الفرد موقفه أو وجهة نظره، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

- **الحساسية نحو المشكلات** : ويقصد بها إدراك وجود مشكلات، أو عناصر ضعف وفجوات أو قصور وترتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية والشاذة أو المحيرة ورؤية المشكلات التي قد لا يراها الآخرون.(شفيق، مختار 2020:ص87)

وهذه الأبعاد الأربعة السابقة محل اتفاق تام من قبل الباحثين، وكذلك أجمع بعض الباحثين على الثلاثة أبعاد التالية :

- **قبول المخاطرة** : ويُقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، ومدى الاستعداد لتحمل المخاطرة والمسئولية المترتبة عن تطبيقها أو الأعمال التي يقوم بها، ومدى شجاعته في تعريض نفسه للفشل أو النقد. (جروان 2002:ص157)

- **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته**: وتعني إمكانية الفرد الانهماك والتركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون التأثر بالمشتتات، وكذلك عدم التراجع عن الهدف والإصرار على بلوغه مع التحلي بالمرونة المناسبة لتعديل المسار كلما تطلب الأمر ذلك.(ابراهيم 2002:ص25)

- **التحليل والربط** : التحليل هو القدرة على تجزئة أى عمل جديد إلى وحدات بسيطة وعناصر أولية بالشكل الذي يؤدي إلى فهمها واستيعابها، أما الربط فهو القدرة على تكوين العناصر وتشكيلها في بناء وترابط جديد واستنتاج علاقات جديدة، وكذلك إدراك العلاقة بين الأثر والسبب.(حسين 2019:ص258)

وفي ضوء ماسبق فإن توافر أبعاد الإدارة الإبداعية لدى قادة الإدارات التعليمية يُسهم في تطوير الأداء الإداري من خلال ضمان البعد عن البيروقراطية والروتين والنمطية والتكرار في أساليب العمل ، وكذلك الارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية وزيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات الإدارية وحلها بطرق إبداعية. الأمر الذي يُحتم تبني الإدارة الإبداعية والتعرف على معوقات تطبيقها بالإدارات التعليمية.

#### 4- معوقات الإدارة الإبداعية بالإدارات التعليمية

تواجه الإدارة الإبداعية داخل الإدارات التعليمية بالعديد من المعوقات التي لا بد لها من التعرف عليها وتحديدتها حتى تتمكن من إزالتها والتغلب عليها، ومن هذه المعوقات:

- القصور الهيكلي، وانخفاض مهارات العاملين، والافتقار إلى القيادة التربوية الفعالة أو السيطرة عليها في حالة وجودها، أو تمكين من ليس له الخبرة الإدارية الكافية أو

- المؤهل الأكاديمي المناسب، وكذلك الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.  
(خيرالله 2009:ص226)
- النمط الإداري التقليدي؛ حيث مركزية السلطة، ومحدودية التفويض، وعدم إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وضعف القدرات الإدارية، والتنفيذ الصارم للتعليمات بالإضافة إلى سوء الحالة التنظيمية داخل الإدارات التعليمية المتمثل في ضعف الاستقرار، والإزدواجية والتداخل في الاختصاصات، وتضخم الهيكل التنظيمي، وسوء نظام الاتصالات و المعلومات، وتنازع السلطات، وضعف روح الفريق، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين. (توفيق، القرشي 2011:ص238)
  - غياب البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين بالإدارات التعليمية. (الفاعوري 2005:ص23)
  - التقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وتحديد الأدوار بتعليمات مفصلة تحد من القدرة على الإبداع والابتكار. (علي، الحاكم 2015:ص186)
  - انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، والالتزام بحرفية اللوائح والقوانين ، وضعف التوجه نحو تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار . (كافي 2018:ص247)
- مما سبق يتضح كثرة وتنوع المعوقات أمام تفعيل وتعزيز التوجه الإبداع في الإدارات التعليمية والمتمثلة في غياب الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي، وضعف وضوح الأهداف، وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في مديريات التربية والتعليم والوزارة، وتحديد أدوار ومسئوليات المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة بشكل مُفصل، ومنطية النشرات والتعليمات، ورفض الأفكار التي تخرج عن المألوف، مع جمود الهياكل التنظيمية، وبيروقراطية اللوائح والقوانين، وأنظمة وأساليب وإجراءات العمل، ونمط القيادة الذي لا يُولي اهتمامًا بتفجير الطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين، والافتقار إلى نظام اتصال فعال، وضعف الحوافز، وضعف ملائمة الثقافة والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية للإبداع. والإدارة الإبداعية يُمكن أن تحد أو تزيل هذه المعوقات من خلال توفير مجموعة من العوامل والمتطلبات التي تدعم وتُحفز التوجه نحو الإبداع .

## 5- متطلبات الإدارة الإبداعية داخل الإدارات التعليمية

الإدارة التربوية الإبداعية في توجهها نحو تطبيق الإبداع يجب عليها توفير مجموعة من المقومات والمتطلبات والعوامل التنظيمية التي تُسهم في تنمية وتعزيز الإبداع على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي . ومن هذه المتطلبات :

- وجود رؤية مستقبلية واضحة للإدارة التعليمية، وتوفير درجة عالية من الأمان والمشاركة وقبول الآراء والمقترحات، وثقافة ملائمة ومناخ تنظيمي متميز، مع وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت، ونمط قيادي يُقلل من السيطرة، ويُساعد في التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية المعقدة .(الفاعوري2005:ص224)
- توجيه العمل الجماعي، وتطوير القدرات الإبداعية، والاهتمام بالمبادرات والأفكار الجديدة التي يُقدمها العاملون. (علي2011:ص102)
- تهيئة مناخ يتسم بالحرية والأمان والاستقرار والاستقلالية للعاملين ومشاركتهم وإشاعة روح المسؤولية لديهم ، ودعم ومساندة الأفكار الإبداعية لهم والتركيز على الجانب الانساني،والسعي الدائم لتطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالإدارات التعليمية.(المدني2019:ص324 )
- رصد الحوافز والمكافآت للمبدعين مع ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع.(توفيق،القرشي2011:ص182)
- الدراسة المستفيضة للأفكار وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، والمنافسة الإيجابية بين العاملين،والاتصالات المفتوحة،ومشاركة المعلومات،والثقافة الداعمة، والمكافآت الملائمة، وتعهد ودعم القيادة للعاملين،وتمكينهم والتحفيز الإيجابي لهم،مع وضوح الأهداف التنظيمية(M. Silva2008:p.3)
- التأكيد على الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الإبداعية، وملائمة طبيعة العمل لخصائص وقدرات الأفراد، وتوفير التدريب لهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإثارة جو التنافس والتحدي بينهم، وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال ربط الحوافز بالأداء المتميز ومستويات الإنجاز والإبداع في العمل، وتوفير نظام اتصالات يُتيح التفاعل وتبادل الآراء وتقديم المقترحات.(58)

- تهيئة بيئة تنظيمية تعمل على ترسيخ وتعميق الثقة التنظيمية كأساس للتفاعل والأداء المتميز وزيادة القدرات الإبداعية. (الجرادة، المغربي 2020:ص166)

وفي ضوء ماسبق يتضح تركيز متطلبات الإدارة الإبداعية بالإدارات التعليمية في ضرورة وجود الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي، ووضوح الأهداف التنظيمية، وتوافر مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة تنظيمية داعمة تتطابق مع قيم الابتكار والإبداع، وتوفر درجة عالية من الأمان ومنح الثقة للعاملين وتمكينهم، بجانب التوجه نحو اللامركزية و العمل الجماعي، وتوفير نظام فعال للحوافز، والاهتمام بالقدرات الإبداعية وتشجيعها، ويتم توفير هذه المتطلبات من خلال قيادة عمليات التطوير التنظيمي للإدارة التعليمية بإدارة إبداعية.

#### ب- الأسس الفكرية للأداء الإداري

##### 1- ماهية الأداء الإداري

الأداء الإداري يعبر عن الجهود والأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم العاملون و يشكل مجموع الأداءات بالوحدات والأقسام الإدارية بالإدارات التعليمية، وهو محصلة جهد بذله عامل أو مجموعة من العاملين لتنفيذ المهام والواجبات الإدارية الموكلة إليهم في ضوء المسؤوليات التي تحددها جهة عملهم لتحقيق متطلبات وظائفهم، وهو محصلة تفاعل كل من القدرة والدافعية؛ فقد يكون لدى الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه ولكنه غير قادر على إنجازه لضعف دافعيته وكذلك قد تتوفر دافعية الفرد ولكن لا يؤديه بالكيفية المطلوبة لضعف قدراته. (الطيبي، أبوسمرة 2016:ص40)

والأداء الإداري المتميز هو الأداء الذي يتوافر به معياري الكفاءة والفاعلية حيث تشير الكفاءة إلى حسن الاستفادة من الموارد المتاحة، بينما ترتبط الفاعلية بمدى تحقق الأهداف طبقاً للمعايير المحددة مسبقاً من خلال توظيف الموارد وإدارتها بشكل جيد. (أبوالنصر 2010:ص54)

ويقوم تطوير الأداء الإداري على أساس علاج جوانب القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في أي عنصر من عناصر الأداء.

## 2- عناصر الأداء الإداري

للأداء الإداري مجموعة من العناصر هي: (درة:2003:ص96)

- كفايات الموظف: ويقصد بها ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات ودافع واتجاهات وقيم.
- متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والأدوار والمسئوليات والمعارف والمهارات التي يتطلبها العمل.
- بيئة التنظيم : وتتألف من العوامل الداخلية (الهيكل التنظيمي ،والأهداف التنظيمية ،والمناخ التنظيمي ،والموارد ،وإجراءات وأساليب العمل)،والعوامل الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية .

## 3- أهداف تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية

- يحقق تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية مجموعة من الأهداف منها:
  - معالجة جوانب الضعف والقصور في الأداء وتقييم الممارسات غير الفعالة وتنمية مهارات وقدرات العاملين بالإدارات التعليمية وتعزيز قدراتهم الإبداعية في التعامل مع مهام ومسئوليات العمل ومشكلاته.(عباس:2019:ص34)
  - تطوير الأساليب والإجراءات الإدارية داخل الإدارة التعليمية ،وتحقيق كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة بها.(أحمد:2020:ص9)
  - دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة والتنسيق والتكامل في الأداء بين الأقسام والوحدات الإدارية داخل الإدارة التعليمية وتحقيق كفاءتها وفعاليتها. (زهرة:2017:ص23)

## 4- مداخل تطوير الأداء الإداري

- يتأثر الأداء بعدة عوامل منها ما يتعلق بكفاية الفرد، ومنها ما يتصل بطبيعة العمل وكذلك البيئة التنظيمية ويهدف تطوير الأداء إلى تحديد هذه العوامل وتحسينها بشكل يتسم بالاستمرارية والشمول بمجموعة من المداخل هي:
  - مدخل تطوير الأفراد : ويُرَاعَى هذا المدخل مجموعة الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد مثل: مهاراتهم ،وقدراتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وآرائهم ومشاعرهم نحو جوانب العمل والتنظيم، وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ويهدف إلى تحقيق التوافق بين الأفراد من حيث:خبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وأهدافهم،ودوافعهم، وسماتهم الشخصية من

- ناحية، وبين الوظائف من حيث: المهام، والواجبات، والمسئوليات، وإجراءات العمل، والعلاقات، والتكنولوجيا. (أرنأوط206:2016)
- مدخل تطوير طرق وإجراءات العمل: ويهدف هذا المدخل إلى إحداث تغيير في إجراءات العمل، وتطوير السياسات واللوائح والقوانين لتكون أكثر مرونة، والتوجه نحو استخدام التقدم التقني وتطوير الجوانب التكنولوجية، وتطوير المسئوليات والصلاحيات والسلطات، ونظم المتابعة وتقويم الأداء، ونظام الحوافز، دراسة الإجراءات التي تعمل بها الإدارة التعليمية والنماذج التي تصاحب هذه الإجراءات وتنتجها للخروج بنموذج واضح يُوفر الوقت والجهد الذي يُبذل في استيفاءه ودورته بين الأقسام والوحدات. (الغامدي2011:ص133)
  - مدخل تطوير الوظيفة: بمرور الزمن تتغير ظروف العمل وعلاقاته والتكنولوجيا والأدوات المستخدمة، وكذلك معايير تقييم الوظيفة ومؤشرات الأداء فيتم إعادة النظر في الأنشطة التي تُؤدى في وظيفة معينة والمهام والواجبات والصلاحيات والسلطات الممنوحة لشاغلها والأدوات المستخدمة في أداءها وطبيعة العلاقات وظروف العمل ومواصفات شاغل هذه الوظيفة فيتم تجميع الأنشطة والمهام حسب التشابه والتتابع فيما بينها وتكاملها " (ماهر2007:ص452) كما يُمكن من خلال الإثراء الوظيفي زيادة المسئوليات والسلطات الوظيفية والمهام لجعل الوظيفة أكثر تحدياً ومتعة، وكذلك تكبير الوظيفة بزيادة عدد المهام وإضافة عدد من المهام الأخرى إليها.
- 5- أساليب الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري**

الإدارة الإبداعية تُمثل إحدى الركائز الأساسية التي تُساعد الإدارة التعليمية في تطوير الأداء الإداري وتنمية وتعزيز الإبداع من خلال استخدام مجموعة من الأساليب منها :

- **التدريب والتنمية المهنية:** تتبع أهمية التنمية المهنية باعتبارها استراتيجية لتطوير وتنمية معارف ومهارات وقدرات وتعديل سلوك الأفراد والجماعات داخل الإدارة التعليمية مما يُسهم في تنمية قدراتهم وزيادة فاعليتهم والوصول بهم إلى مستوى الجدارة في أداء الأعمال الحالية والمستقبلية. والتدريب والتنمية المهنية يُمثل خياراً استراتيجياً للإدارة التربوية الإبداعية التي تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مُبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة، وإنجاز الأعمال بطريقة إبداعية مُبتكرة، كما يُمكن من خلال التنمية

المهنية تحقيق رأس مال بشري كفاء يمتلك مهارات وكفاءات عالية بما يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. (الزهراني 2012:ص708)

- **الإدارة بالمشاركة:** الإدارة بالمشاركة تُسهم في ترشيد القرارات، وتحقيق الإبداع والأداء الإداري المتميز، وتُساعد في اكتشاف والاستفادة بما لدى العاملين من أفكار وقدرات إبداعية وأساليب ابتكارية، كما أنها تُعزز الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية لدى العاملين، وتنمية شعورهم بالثقة، وتحد من المشكلات الإدارية المتعلقة بارتفاع معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل. (حسين 2019:ص258)، وهناك ارتباط وثيق بين الإدارة بالمشاركة وتطوير الأداء الإداري، وذلك لأن إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة يُعززهم بقيمتهم مما يدفعهم إلى اتقان العمل وطرح أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية.

- **إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة عبارة عن العمليات والأنشطة التي تساعد الإدارة في توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات وتوظيفها في الأنشطة المختلفة. (انزاران، عريوات 2020:ص130) من خلال خمس عمليات تضم: تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة. (العوفي 2020:ص31)

وتوافر إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية بالشكل المناسب يُمثل المناخ الملائم لوجود أداء إداري فعال من خلال تشجيع مبدأ حرية تدفق الأفكار ونقدها وتضمين المعرفة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في ترشيد القرارات وحل المشكلات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

- **التمكين الإداري:** يُمثل مدخلاً فعالاً لتطوير وتحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية واستراتيجية هادفة لإطلاق طاقات العاملين الكامنة وتعزيز قدراتهم الإبداعية في أداء أعمالهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار وفرصة التصرف كقيادة (عباس 2019:ص367)، ويتضمن ثلاثة عناصر هي: القدرة وتتمثل في امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لأداء وإنجاز المهام، بالإضافة إلى السلطة وتتمثل في امتلاك القوة والحرية في إدارة وإنجاز المهام واتخاذ القرارات ذات العلاقة، أما العنصر الثالث فهو المساءلة وتعني تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية نحو إنجاز المهام. ومن هنا فإن تمكين العاملين يُوفر الفرصة لدعم وتنمية المهارات القيادية واكتساب الثقة وعنصر أساسي لتحقيق الفاعلية الإدارية ووسيلة لدعم عمليات صنع القرار. (Moye Melinda et al 2005:p.262)



والتمكن الإداري يحقق مجموعة من الفوائد للإدارة التعليمية مثل : خفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وسرعة اتخاذ القرارات ، وإتاحة الوقت للإدارة العليا التركيز على القضايا الاستراتيجية ، والاستغلال الأمثل للموارد ، وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين وتحقيق مزيد من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لديهم.(الطاهر،نوريه2020:ص46)

- **بناء فرق العمل** : بناء فرق العمل وسيادة روح الفريق الطريق الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة التعليمية من خلال الاعتماد المتبادل وتنمية الفهم المشترك التنسيق والتعاون، وله تأثير قوي وفعال على الإبداع الإداري(C. Costa2003:p.606)، ويؤدي إلى غرس المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية والالتزام بتحقيق الأهداف والتخطيط المشترك لمواجهة المخاطر ومعالجتها قبل وقوعها .

- **الإثراء الوظيفي** : إغناء أو إثراء الوظيفة بحيث تُمثل تحديًا لمهارات وقدرات الموظفين بما يُشعرهم بمعنى وقيمة العمل الذي يقومون به يُولد لديهم رغبة داخلية في الإنجاز والتحفيز وزيادة الحماس والدافعية تجاه العمل فيرتفع لديهم مستوى الرضا الوظيفي والرغبة في تحقيق الذات مما يدفعه إلى طرح الأفكار واتباع الأساليب الإبداعية والابتكارية الجديدة.

- **الحوافز والمكافآت**: توفير الحوافز الملائمة للعاملين تزيد من دافعيتهم وفاعليتهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار في الأداء، فالحوافز والمكافآت ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته ، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز القدرات الإبداعية لديهم . بتشجيعهم على المبادرة والتجديد والإبداع وبذل المزيد من الجهد والإنجاز وأداء العمل بكفاءة وإتقان.(نبيل2019:ص16)ولكن لا بد أن يتم ربطها بالأداء المتميز والقدرة على الإبداع والابتكار، وتتسم بوضوح الهدف والمساواة والعدالة.

### ثانيًا: الإطار الميداني للدراسة:

استهدفت الدراسة الميدانية الوقوف على آراء مديري ووكلاء الإدارات التعليمية ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات بها حول درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية في مصر ، وذلك وفقًا لبعض المتغيرات مثل ( النوع : ذكر، وإنثى) و (المؤهل: متوسط /فوق متوسط، وبكالوريوس/ليسانس، ودراسات عليا، وماجستير، ودكتوراه) و (الوظيفة : مدير عام، ووكيل إدارة، ومدير مرحلة، ورئيس قسم أو وحدة) و (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: أقل من 3سنوات، ومن 3- 5 سنوات، وأكثر من 5 سنوات). وقد قام

الباحث بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة ، حيث تم تحديد المحاور الرئيسية لها من خلال الدراسة النظرية ، ثم قام الباحث بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول ( 1 ) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

| المحور                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ للثبات | درجة الصدق | مستوى الثبات والصدق |
|---------------------------|--------------|---------------------------|------------|---------------------|
| الأصالة                   | 3            | 0.71                      | 0.84       | مرتفع               |
| الطلاقة                   | 5            | 0.87                      | 0.93       |                     |
| المرونة                   | 5            | 0.84                      | 0.91       |                     |
| الحساسية نحو المشكلات     | 5            | 0.84                      | 0.92       |                     |
| قبول المخاطرة             | 4            | 0.69                      | 0.83       |                     |
| الاحتفاظ بالاتجاه         | 5            | 0.83                      | 0.91       |                     |
| القدرة على التحليل والربط | 5            | 0.84                      | 0.92       |                     |
| إجمالي                    | 32           | 0.95                      | 0.97       |                     |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية كما يُمكن أن تعمم نتائجها نظراً لصدقها.

وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع مقدارها 5% من إجمالي عدد الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاث محل الدراسة والبالغ عددها (47) إدارة، يُمكن توضيح توزيعها في الجدول التالي:

جدول (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

| م | المديرية   | عدد الإدارات | إدارات العينة | نسبة العينة من المجتمع |
|---|------------|--------------|---------------|------------------------|
| 1 | القاهرة    | 32           | 8             | 25                     |
| 2 | الاسكندرية | 8            | 5             | 62.5                   |
| 3 | الفيوم     | 7            | 4             | 57.2                   |
|   | المجموع    | 47           | 17            | 36                     |

يتضح من الجدول السابق أن الباحث قام بتطبيق أداة الدراسة في عدد (17) إدارة تعليمية من بين (47) إدارة تعليمية بما يزيد عن (5%) من عدد الإدارات التعليمية في المحافظات الثلاث محل الدراسة. والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تعكس الواقع التنظيمي للإدارات التعليمية في مصر فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية بها والتي جاءت على النحو التالي :

### 1- وصف إجمالي لاستجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة:

يتضمن الجدول التالي وصفاً إجمالياً لاستجابات عينة الدراسة على محاورها، وذلك بغرض التعرف على الاتجاه العام لآراء العينة قبل دراسة الفروق بين فئات العينة بحسب متغيرات الدراسة، ويُمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

## جدول (3) النتائج الإجمالية لمحاوَر الاستبانة

| الترتيب | درجة التوافر | النسبة المئوية | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | الأبعاد                         |
|---------|--------------|----------------|--------------|-----------------|---------------------------------|
| 7       | غير موافق    | 52%            | 1.56         | 4.69            | البعد الأول الأصالة             |
| 2       | إلى حد ما    | 68%            | 2.05         | 10.27           | البعد الثاني الطلاقة            |
| 4       | إلى حد ما    | 59%            | 1.77         | 8.84            | البعد الثالث المرونة            |
| 5       | إلى حد ما    | 58%            | 1.74         | 8.69            | البعد الرابع الحساسية           |
| 6       | إلى حد ما    | 62%            | 1.87         | 7.47            | البعد الخامس المخاطر            |
| 3       | إلى حد ما    | 63%            | 1.90         | 9.52            | البعد السادس الاحتفاظ           |
| 1       | إلى حد ما    | 71%            | 2.14         | 10.71           | البعد السابع القدرة على التحليل |
|         | إلى حد ما    | 63%            | 1.88         | 60.20           | إجمالي المحاور                  |

ويتضح من الجدول السابق أن نتائج الدراسة الميدانية وفق آراء العينة أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية جاءت بوزن نسبي 1,88، ونسبة مئوية 63%، وبدرجة متوسطة وبترتيب تنازلي كالتالي: (القدرة على التحليل والربط 71% - الطلاقة 68% - الاحتفاظ بالاتجاه 63% - الميل للمخاطرة 62% - المرونة 59% - الحساسية نحو المشكلات 58% - الأصالة 52%)، وقد يرجع ذلك إلى تمسك مديري الإدارات التعليمية بالحرفية في تطبيق اللوائح والقوانين وغياب المرونة في تطبيقها بجانب ضعف مهاراتهم في إنتاج أفكار وأساليب إدارية تتسم بالجدة والأصالة.

## 2- الفروق في المحاور طبقاً لمتغيرات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وفق آراء العينة أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بحسب متغير النوع، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء العينة على ضعف ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية بمصر. كما أن طبيعة العمل لا تتأثر بالنوع الاجتماعي بقدر تأثرها بطبيعة المهام والمسؤوليات .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بحسب متغير المحافظة لصالح الفيوم؛ حيث بلغت قيمة الفاء (11,76) وقد بلغ المتوسط للفيوم (65,79)،

وللإسكندرية (59,47)، وللقاهرة (56,72)، وقد يرجع ذلك إلى أنه تم تطبيق الاستبانة في الفترة التي تم فيها إلغاء مسابقة القيادات بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ومن ثم تم تكليف عناصر من قيادات الصف الثاني لتسيير أمور الإدارات التعليمية لحين الإعلان عن مسابقة جديدة لاختيار القيادات التعليمية فكان لديهم الدافع القوى لإثبات ذواتهم وكفاءتهم في العمل .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحسب متغير الإدارة التعليمية لصالح ابشواي؛ حيث بلغت قيمة الفاء (3.33)، وقد بلغ المتوسط لابشواي (74.44). وربما يرجع ذلك إلى أن مدير الإدارة جاء بتكليف لتسيير الأعمال بعيداً عن لجنة القيادات لعلاج مشكلات قائمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحسب متغير المؤهل؛ حيث بلغت قيمة الفاء (1.51)، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء العينة بمؤهلاتهم المختلفة على ضعف ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية بمصر. كما أن المهام التي يقومون بها مهام إدارية تعتمد على الممارسة أكثر من الشهادات خاصة إذا كان معظمها مؤهلات ليست في مجال الإدارة التربوية كما أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم يركزون على المهارات والقدرات الإدارية التي يجب أن يمتلكها مدير الإدارة التعليمية .

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحسب متغير الوظيفة لصالح مدير عام؛ حيث بلغت قيمة الفاء (15.54)، وقد بلغ المتوسط للمدير العام (84.50)، وقد يرجع ذلك إلى أن المدير العام يعد أعلى مستوى إداري في الإدارة التعليمية ومن ثم إلمامه وإحاطته بواقع مستوى ممارسة الإدارة الإبداعية في إدارته أكثر من غيره لموقعه في الهيكل التنظيمي. أو قد يرجع إلى بعض التحيز من قبل المدير العام الذي لا يرغب في ظهور الإدارة بصورة غير مناسبة خاصة إذا كان متوسط استجابة رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية (61%) والذين يمثلون (77%) من عينة الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحسب متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 3 سنوات؛ حيث بلغت قيمة الفاء (5.62)، وقد بلغ المتوسط لأقل من 3 سنوات (65.33)، وقد يرجع ذلك إلى قلة سنوات خبرة الموظفين في هذه الفئة وعدم تعودهم على البيروقراطية والروتين بالإضافة إلى رغبتهم في إثبات ذاتهم ونجاحهم في العمل وفي تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومن ثم جاءت استجاباتهم بضعف المستوى الحالي وحاجته الى التحسين كأعلى استجابات بين الفئات الأخرى.

### 3- النتائج التفصيلية للعبارات فهي كما يلي:

- البعد الأول: الأصالة: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (4) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول (الأصالة)

| مربع كاي | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |        |           | العبرة |   |  |
|----------|---------------|-------------------|--------------|------------|--------|-----------|--------|---|--|
|          |               |                   |              | موافق      | لحد ما | غير موافق |        |   |  |
| 35.31    | 1             | لحد ما            | 0.71         | 1.75       | 41     | 112       | 104    | ك | 1. يقدم المدير أفكاراً إبداعية لتطوير العمل                            |
|          |               |                   |              |            | 16.0   | 43.6      | 40.5   | % |  |
| 64.44    | 2             | غير موافق         | 0.65         | 1.65       | 25     | 116       | 116    | ك | 2. يتجنب المدير الأساليب والإجراءات الروتينية في أداء الأعمال.         |
|          |               |                   |              |            | 9.7    | 45.1      | 45.1   | % |  |
| 225.21   | 3             | غير موافق         | 0.58         | 1.29       | 16     | 43        | 198    | ك | 3. لا يلتزم المدير حرفياً بالتعليمات الصادرة من الجهات الإدارية العليا |
|          |               |                   |              |            | 6.2    | 16.7      | 77.0   | % |  |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الأول (الأصالة) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الأول من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.29 - 1.75) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى قلة تقديم المدير أفكاراً إبداعية لتطوير العمل نتيجة للالتزام الحرفي بتطبيق اللوائح والقوانين أو

ضعف مهارات التفكير الإبداعي لديهم مع ندرة البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال الإبداع الإداري .

- جاءت العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ " يُقدم المدير أفكارًا إبداعية لتطوير العمل " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.75) وهي درجة متوسطة، مما يشير الى قلة قيام المديرين بتقديم أفكارًا إبداعية لتطوير العمل. واتباعهم للأساليب البيروقراطية والروتين في إنجاز أعمالهم مع الالتزام الحرفي بتطبيق اللوائح والقوانين
- جاءت العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ " لا يلتزم المدير حرفياً بالتعليمات الصادرة من الجهات الإدارية العليا " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.29) وهي درجة ضعيفة، وقد يعزي ذلك إلى شدة التزام المديرين حرفياً بالتعليمات الصادرة من الجهات الإدارية العليا. و تمسكهم الحرفي بتطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا.

- البعد الثاني: الطلاقة: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول(5) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني (الطلاقة)

| مربع كاي | الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |         |           | العبارة  |
|----------|---------|---------------|-------------------|--------------|------------|---------|-----------|--|
|          |         |               |                   |              | موافق      | لحدا ما | غير موافق |  |
| 61.50    | 1       | لحدا ما       | 0.66              | 2.16         | 79         | 140     | 38        | 4. يعبر المدير عن أفكاره بطلاقة بحيث تحمل معاني جديدة.         |
|          |         |               |                   |              | 30.7       | 54.5    | 14.8      |  |
| 62.02    | 3       | لحدا ما       | 0.66              | 2.03         | 60         | 145     | 52        | 5. يقدم المدير أكثر من فكرة في موقف واحد خلال فترة قصيرة.      |
|          |         |               |                   |              | 23.3       | 56.4    | 20.2      |  |
| 65.96    | 4       | لحدا ما       | 0.66              | 2.02         | 57         | 147     | 53        | 6. يقدم المدير مقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.              |
|          |         |               |                   |              | 22.2       | 57.2    | 20.6      |  |
| 60.89    | 2       | لحدا ما       | 0.66              | 2.06         | 64         | 144     | 49        | 7. يمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف والمواقف المختلفة |
|          |         |               |                   |              | 24.9       | 56.0    | 19.1      |  |
| 79.41    | 5       | لحدا ما       | 0.64              | 2.01         | 53         | 153     | 51        | 8. يوظف المدير أكبر قدر من الألفاظ للتعبير عن فكرة معينة.      |
|          |         |               |                   |              | 20.6       | 59.5    | 19.8      |  |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثاني (الطلاقة) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الثاني من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (2.16 - 2.01) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزي ذلك إلى ندرة قيام المدير بتقديم أكثر من فكرة في موقف واحد أو تقديم أكثر من بديل لحل المشكلة الواحدة لأن ذلك يحتاج إلى قدرات عقلية عالية قد لا تتوفر لدى جميع المدراء
- جاءت العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ " يُعبر المدير عن أفكاره بطلاقة بحيث تحمل معاني جديدة " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.16) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري الإدارات التعليمية تُتاح لهم الفرص العديدة للتحدث في المناسبات المختلفة مما ينمي لديهم البلاغة اللغوية.
- جاءت العبارة رقم (8) والمتعلقة بـ " يُوظف المدير أكبر قدر من الألفاظ للتعبير عن فكرة معينة " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.01) وهي درجة ضعيفة، وقد يعزي ذلك إلى ضعف توظيف المديرين لأكثر من ألفاظ عند تعبيرهم عن فكرة معينة مع النمطية في استخدام بعض المترادفات.
- **البعد الثالث: المرونة:** ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:



## جدول (6) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث (المرونة)

| مربع كاي | مرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |        |           | العبارة |   |
|----------|-------|---------------|-------------------|--------------|------------|--------|-----------|---------|---|
|          |       |               |                   |              | موافق      | لحد ما | غير موافق |         |   |
| 68.09    | 5     | غير موافق     | 0.70              | 1.58         | 32         | 85     | 140       | ك       | 9. يمتاز المدير بالمرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمات. |
|          |       |               |                   |              | 12.5       | 33.1   | 54.5      | %       |   |
| 62.72    | 2     | لحد ما        | 0.66              | 1.86         | 40         | 142    | 75        | ك       | 10. يحرص المدير على التعرف على الآراء الأخرى التي تخالف رأيه.   |
|          |       |               |                   |              | 15.6       | 55.3   | 29.2      | %       |   |
| 87.32    | 1     | لحد ما        | 0.63              | 1.96         | 45         | 156    | 56        | ك       | 11. يعدل المدير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.                    |
|          |       |               |                   |              | 17.5       | 60.7   | 21.8      | %       |   |
| 87.81    | 3     | لحد ما        | 0.62              | 1.85         | 33         | 153    | 71        | ك       | 12. يتقبل انتقادات الآخرين بشكل رحب.                            |
|          |       |               |                   |              | 12.8       | 59.5   | 27.6      | %       |   |
| 71.59    | 4     | غير موافق     | 0.65              | 1.59         | 23         | 106    | 128       | ك       | 13. يحدث تطورا في أساليب العمل كل فترة مع المستجدات والمتغيرات. |
|          |       |               |                   |              | 8.9        | 41.2   | 49.8      | %       |   |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا لجميع عبارات البعد الثالث (المرونة) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الثالث من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.58 - 1.96) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى التطبيق الحرفي للوائح والقوانين والحرص على اتباع الإجراءات والأساليب المعتادة في العمل .
- جاءت العبارة رقم (11) والمتعلقة بـ " يُعدل المدير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته." في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.96) وهي درجة متوسطة، مما يشير الى ضعف قيام المدير بتعديل موقفه عندما يقتنع بعدم صحته حتى لاتتهز صورته أمام العاملين من وجهة نظره .
- جاءت العبارة رقم (9) والمتعلقة بـ " يمتاز المدير بالمرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمات." في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من

العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.58) وهى درجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ندرة اتسام المدير بالمرونة فى تنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمات بسبب خوفه من مخالفتها أو أنه يرى فى اتباعها ضمان تحقيق الأهداف والسلامة من الوقوع في الأخطاء الإدارية.

- البعد الرابع: الحساسية نحو المشكلات: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (7) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الرابع (الحساسية نحو المشكلات)

| مربع كاي | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |        |           | العبارة |   |   |
|----------|---------------|-------------------|--------------|------------|--------|-----------|---------|---|---|
|          |               |                   |              | موافق      | لحد ما | غير موافق |         |   |   |
| 91.34    | 4             | غير موافق         | 0.61         | 1.53       | 16     | 104       | 137     | ك | 14. لدى المدير القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.             |
|          |               |                   |              |            | 6.2    | 40.5      | 53.3    | % |   |
| 58.51    | 3             | غير موافق         | 0.67         | 1.65       | 28     | 111       | 118     | ك | 15. يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمل. |
|          |               |                   |              |            | 10.9   | 43.2      | 45.9    | % |   |
| 50.39    | 2             | لحد ما            | 0.68         | 1.96       | 54     | 139       | 64      | ك | 16. يظهر المدير الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.                  |
|          |               |                   |              |            | 21.0   | 54.1      | 24.9    | % |   |
| 41.38    | 1             | لحد ما            | 0.69         | 2.04       | 66     | 134       | 57      | ك | 17. يهتم المدير بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة.                 |
|          |               |                   |              |            | 25.7   | 52.1      | 22.2    | % |   |
| 90.68    | 5             | غير موافق         | 0.64         | 1.52       | 20     | 93        | 144     | ك | 18. يخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.                   |
|          |               |                   |              |            | 7.8    | 36.2      | 56.0    | % |   |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الرابع (الحساسية نحو المشكلات) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الرابع من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.52 - 2.04) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف امتلاك المدير الرؤية الدقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمل وانشغاله بالأعمال الروتينية اليومية بسبب ضعف تفويض وتمكين العاملين فلا يتوافر لديه الوقت الكافي للتفكير في المشكلات الحالية أوالمستقبلية التي تعترض سير العمل بالإدارة.

جاءت العبارة رقم (17) والمتعلقة بـ " يهتم المدير بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.04) وهى درجة متوسطة، مما يشير إلى قلة اهتمام المديرين بمشاعر العاملين في المواقف المختلفة التي يمرون بها أثناء العمل وإهمالهم للبعد الإنساني في الإدارة. جاءت العبارة رقم (18) والمتعلقة بـ " يخطط لمشكلات العمل التي يُمكن حدوثها مستقبلاً " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.52) وهى درجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى أن اهتمام مديري الإدارات ينصب على تسيير الأعمال بشكل يومي كما أن التنبؤ بالمشكلات يتطلب القدرة على التفكير وتقدير المواقف وهذا لايتوافر لدى غالبية مديري الإدارات التعليمية .

البعد الخامس: قبول المخاطرة: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (8) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الخامس (قبول المخاطرة )

| العبارة  | الاستجابات |        |       | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | مربع كاي |
|--|------------|--------|-------|--------------|-------------------|---------------|----------|
|  | غير موافق  | لحد ما | موافق |              |                   |               |          |
| 19. يدافع المدير عن أفكاره باستخدام الحجة والبرهان.                          | ك          | 31     | 120   | 2.29         | 0.67              | لحد ما        | 53.47    |
|  | %          | 12.1   | 46.7  | 41.2         |                   |               |          |
| 20. يتحمل المدير مسئولية مايقوم به من عمل                                    | ك          | 38     | 121   | 2.23         | 0.69              | لحد ما        | 42.87    |
|  | %          | 14.8   | 47.1  | 38.1         |                   |               |          |
| 21. يحرص على اتباع أساليب جديدة في العمل رغم علمه بالمخاطرة المترتبة على ذلك | ك          | 132    | 104   | 1.57         | 0.64              | غير موافق     | 77.80    |
|  | %          | 51.4   | 40.5  | 8.2          |                   |               |          |
| 22. يعبر المدير عن رأيه وي طرح أفكاره حتى لوكانت مخالفة لروؤسانه.            | ك          | 180    | 56    | 1.38         | 0.63              | غير موافق     | 162.96   |
|  | %          | 70.0   | 21.8  | 8.2          |                   |               |          |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الخامس (قبول المخاطرة) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

- كما جاءت عبارات البعد الخامس من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (2.29 - 1.38) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف حرص المدير على اتباع أساليب جديدة في العمل تجنباً للمخاطرة المترتبة على ذلك.
- جاءت العبارة رقم (19) والمتعلقة بـ " يدافع المدير عن أفكاره باستخدام الحجة والبرهان." في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.29) وهي درجة متوسطة، مما يشير إلى ضعف مدافعة المدير عن أفكاره باستخدام الحجة والبرهان وحين يُدافع عن رأيه يكون من قبيل التشدد والتمسك بالرأى.
- جاءت العبارة رقم (22) والمتعلقة بـ " يعبر المدير عن رأيه ويطرح أفكاره حتى لو كانت مخالفة لرؤسائه " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.38) وهي درجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ندرة تعبير المدير عن رأيه وندرة طرحه لأفكاره حتى لو كانت مخالفة لرؤسائه لأنه يخشى مخالفة التعليمات ويميل إلى الروتين واتباع التعليمات تجنباً للمخاطرة

- البعد السادس: الاحتفاظ بالاتجاه: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (9) النتائج التفصيلية لعبارات البعد السادس (الاحتفاظ بالاتجاه)

| مربع كاي | الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |        |           | العبارة  |
|----------|---------|---------------|-------------------|--------------|------------|--------|-----------|--|
|          |         |               |                   |              | موافق      | لحد ما | غير موافق |  |
| 62.97    | 1       | لحد ما        | 0.65              | 2.26         | 97         | 131    | 29        | ك<br>23 يمتلك المدير دوافع قوية لتحقيق الأهداف<br>والاستمرار في العمل.                   |
|          | 37.7    |               |                   |              | 51.0       | 11.3   | %         |  |
| 68.69    | 2       | لحد ما        | 0.65              | 2.09         | 66         | 147    | 44        | ك<br>24 يتحلى المدير بالصبر والتأني في معالجة<br>المشكلات .                              |
|          | 25.7    |               |                   |              | 57.2       | 17.1   | %         |  |
| 59.54    | 5       | غير موافق     | 0.66              | 1.69         | 28         | 122    | 107       | ك<br>25 يتمتع المدير بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ<br>القرارات.                          |
|          | 10.9    |               |                   |              | 47.5       | 41.6   | %         |  |
| 74.86    | 3       | لحد ما        | 0.63              | 1.75         | 27         | 140    | 90        | ك<br>26 يتمتع المدير بالقدرة على التركيز وعدم التأثر<br>بالعوامل الخارجية.               |
|          | 10.5    |               |                   |              | 54.5       | 35.0   | %         |  |
| 83.87    | 4       | لحد ما        | 0.61              | 1.72         | 22         | 141    | 94        | ك<br>27 اهتمامه ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر<br>من اهتمامه بالحصول على موافقة الآخرين |
|          | 8.6     |               |                   |              | 54.9       | 36.6   | %         |  |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد السادس (الاحتفاظ بالاتجاه) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

- كما جاءت عبارات البعد السادس من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (2.26 - 1.69) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام المدير بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بالحصول على موافقة الآخرين وتأثره بالعوامل الخارجية التي تؤثر على استقلالية اتخاذها للقرار.

- جاءت العبارة رقم (23) والمتعلقة بـ " يمتلك المدير دوافع قوية لتحقيق الأهداف والاستمرار في العمل." في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من

العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.26) وهي درجة متوسطة، مما يشير الى ضعف امتلاك المدير لدوافع قوية تساعده على تحقيق الأهداف والاستمرار في العمل.

- جاءت العبارة رقم (25) والمتعلقة بـ " يتمتع المدير بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات. " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.69) وهي درجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى قلة تمتع المدير بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات نظراً لمركزية اتخاذ القرارات ووجود العديد من الاعتبارات الأخرى كالوساطة والأهواء والعلاقات الشخصية .

- البعد السابع: القدرة على التحليل والربط: ويُمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (10) النتائج التفصيلية لعبارات البعد السابع (القدرة على التحليل والربط)

| مربع كاي | الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاستجابات |        |           | العبارة |
|----------|---------|---------------|-------------------|--------------|------------|--------|-----------|---------|
|          |         |               |                   |              | موافق      | لحد ما | غير موافق |         |
| 82.70    | 2       | لحد ما        | 0.62              | 2.22         | 84         | 146    | 27        | ك       |
|          |         |               |                   |              | 32.7       | 56.8   | 10.5      | %       |
| 103.71   | 4       | لحد ما        | 0.61              | 2.07         | 56         | 162    | 39        | ك       |
|          |         |               |                   |              | 21.8       | 63.0   | 15.2      | %       |
| 94.75    | 5       | لحد ما        | 0.62              | 1.96         | 44         | 159    | 54        | ك       |
|          |         |               |                   |              | 17.1       | 61.9   | 21.0      | %       |
| 48.22    | 2       | لحد ما        | 0.68              | 2.22         | 93         | 127    | 37        | ك       |
|          |         |               |                   |              | 36.2       | 49.4   | 14.4      | %       |
| 27.70    | 1       | لحد ما        | 0.74              | 2.24         | 108        | 103    | 46        | ك       |
|          |         |               |                   |              | 42.0       | 40.1   | 17.9      | %       |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد السابع (القدرة على التحليل والربط) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

- كما جاءت عبارات البعد السابع من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (2.24 - 1.96) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة علي جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين متوسطة إلى ضعيفة، وقد يعزي ذلك إلى ضعف قدرات المدير في تنظيم الأفكار والربط بينها وضعف القدرة على التحليل والاستدلال
  - جاءت العبارة رقم (32) **«المتعلقة بـ لا يتخذ المدير القرارات بشكل عشوائي ولكن بعد دراسة مستفيضة في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.24) وهي درجة متوسطة، مما يُشير إلى ضعف اتخاذ المدير للقرارات بشكل عشوائي ولكن بعد دراسة مستفيضة نتيجة لانخفاض روح المبادرة وتحمل المخاطرة وخوفا من تحمل تبعية هذه القرارات.**
  - جاءت العبارة رقم (30) **«المتعلقة بـ لدى المدير القدرة على التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.96) وهي درجة متوسطة، وقد يعزي ذلك إلى ضعف امتلاك المدير مهارات التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة و التي تتطلب مهارات تفكير عليا والتي لا تتوفر بالكيفية المطلوبة .**
- في ضوء ماسبق فإن نتائج الدراسة الحالية قد أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية وفق آراء العينة هي درجة متوسطة وبذلك تكون اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مطر غالي الطاولة 2020) ،بينما اختلفت مع نتائج دراسات كل من دراسة (حميدة محمد محمد بدوي 2016) حيث كانت درجة ممارسة الإدارة الإبداعية أقل من المتوسط، و دراسة (السيد السيد محمود البحيري 2018) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة الإبداعية ضعيفة.

### ثالثا : التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية:

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية تم بناء التصور المقترح من خلال تحديد منطلقات التصور المقترح وأهدافه ومتطلبات تطبيقه وأليات تحقيق

هذه المتطلبات وكذلك المعوقات المحتملة أمام تطبيق هذا التصور وسبل التغلب عليها، ثم عرض التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

#### أ- منطلقات التصور المقترح:

- يقوم هذا التصور على مجموعة من المنطلقات منها:
- تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية أولوية قصوى في ظل ظهور العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- سيطرة الأساليب الروتينية التقليدية وحاجة الإدارة التعليمية إلى الأخذ بالأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة لتحقيق أداء كفاء وفعال .
- تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف الإدارة التعليمية.
- أهمية الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري وحاجة الإدارة التعليمية إلى قيادة إبداعية قادرة على تطبيق الإبداع والابتكار منهجاً وسلوكاً داخل الإدارة التعليمية خاصة بعد نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة عناصر الإدارة الإبداعية مابين ضعيفة إلى متوسطة.

#### ب- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تقديم مجموعة من الأليات والإجراءات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية وتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية للوحدات والأقسام بها وتطوير الكفايات الإدارية لدى قياداتها وتنمية قدراتهم في تقديم أفكار جديدة واتباع أساليب عمل متطورة وتطوير قيم العاملين واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات والتخلص من البيروقراطية والروتين.

#### ج- متطلبات التصور المقترح وآليات تحقيقها:

تطوير الأداء الإداري عملية إبداعية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للإدارة التعليمية، وترتكز على مجموعة من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي يُمكن توظيفها للانتقال من الوضع التنظيمي الحالي إلى الوضع



المنشود ويتطلب التطوير الهيكلي للوحدات والأقسام الإدارية، وتحديث التشريعات، وتطوير القوانين والقرارات التي تحكم العمل بها، وتبسيط إجراءات وأساليب العمل، وتوفير الموارد اللازمة وتحسين المناخ التنظيمي، وتعديل الأنماط السلوكية للعاملين، وترسيخ مفهوم المشاركة، وزيادة فاعلية فرق العمل كما يلي:

## 1- تبني الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة

مع ظهور العديد من التحديات وما صاحب ذلك من تغير في السياسات والأهداف التنظيمية والوسائل والإجراءات وأساليب العمل وظهور قيم وأفكار وأساليب إدارية جديدة جعلت من تبني الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة متطلبًا من متطلبات استمرارية الإدارة التعليمية وعليها اتخاذ مجموعة من الخطوات والإجراءات في هذا الصدد منها :

- وضع معايير واضحة وموضوعية تضمن اختيار قيادات تربوية إبداعية.
- تنفيذ برامج ودورات تدريبية للقيادات التربوية الذين تم اختيارهم حول الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والتميز المؤسسي، وإدارة رأس المال الفكري، والصراع التنظيمي والإدارة الإبداعية، والمنظمة المتعلمة، وكذلك الإثراء الوظيفي، والتمكين الإداري، وبناء فرق العمل الفعالة؛ بما يُسهم في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم .
- تقييم أداء مديري الإدارات التعليمية بناء على مدى ممارسة وتطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، وإدخال كل جديد ومُبتكر من سياسات وأساليب وإجراءات عمل، وتقديم حلول غير تقليدية للمواقف والمشكلات الإدارية.

## 2- تطبيق الإبداع والابتكار فكريًا ومنهجًا وسلوكًا داخل الإدارة التعليمية

تطبيق الإبداع والابتكار ممارسة وسلوكًا داخل الإدارات التعليمية ووضع استراتيجية لتوطين الإبداع في مجالات العمل المختلفة بالإدارة التعليمية يُعد متطلبًا ضروريًا يُمكن تحقيقه من خلال:

- توفر القيادة الإدارية ذات التوجه نحو الإبداع وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية، والمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين وتنفيذ الإجراءات بما يُمكن من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والاستفادة الكاملة من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية .
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وبناء ثقافة جديدة محابية للإبداع والابتكار تجعل منهما اتجاه وسلوك وممارسة، وترسخ قيم الإبداع والابتكار باعتبارها القيم الأساسية في تحقيق تميز الأداء .
- تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، وتنمية مهاراتهم الفكرية، وإثارة دافعيتهم للتنافس الإيجابي، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم .
- اتباع الأساليب الإدارية الجديدة كالإدارة بالمشاركة، وتمكين العاملين، وفرق العمل الفعالة، والإثراء الوظيفي، وتدوير العاملين .
- تعديل القوانين والقرارات المكبلة للإبداع والابتكار .
- إزالة الإزدواجية والتضارب بين الأعمال، والحد من القيود الإجرائية التي تحد من حرية العامل في الإبداع والابتكار .
- السماح بقدر من الأخطاء غير المؤثرة التي تنجم عن اجتهاد وليس إهمال أو تقصير حتى لا يُؤثر العاملين طريق السلامة، والركون إلى الروتين والنقليد .
- توفير درجة عالية من الأمان والمشاركة والطمأنينة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يُشجع على التفكير وتوليد الأفكار الإبداعية
- وضع نظام لتلقي الأفكار والمقترحات وقبول الآراء والمقترحات والأفكار الإبداعية والاستفادة منها .
- تكرار وتعزيز الممارسات الإبداعية والابتكارية بشكل مؤسسي بحيث تُصبح جزءًا من ثقافة الإدارة التيعيمية وأسلوب عمل بها .
- رصد الحوافز والمكافآت للمبدعين، وربط الوظائف القيادية في المستويات الإدارية المختلفة بالإبداع الإداري .
- النظر إلى المورد البشري على أنه طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية

### 3- التوجه نحو المشاركة وبناء فرق العمل

التوجه نحو المشاركة وبناء فرق العمل الفعالة من أهم أساليب التدخل التي تهتم بتحسين فاعلية جماعات العمل للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق ولتحقيق ذلك لابد من :

- التأكيد على أهمية الإدارة بالمشاركة وبناء فرق العمل كأحد الأساليب الإدارية الفعالة وذلك بإتاحة فرصًا حقيقية للعاملين في عمليات اتخاذ القرارات وطرح آرائهم وأفكارهم وتمكينهم .
- التأكيد على التنوع والتكامل في خبرات ومهارات وقدرات الأعضاء داخل الفرق المختلفة بالتعرف على مهارات وقدرات العاملين وتوظيفها في ضوء ذلك من تحقيق الانسجام التام داخل فرق وجماعات العمل.
- توفير الثقافة التنظيمية التي تُشجع على المشاركة وروح الفريق والتي يشعر فيها أعضاء الفريق بالثقة والمسئولية .
- الحد من إعطاء التعليمات المحددة والقواعد الصارمة والرقابة اللصيقة والإشراف المفرط على الفريق والاكتماء بالتنسيق والإشراف
- التوجه نحو استعمال السلطة الرخوة مع فرق العمل المحترفة لأنهم يرفضون الخضوع للإدارة الصريحة ورأس مالهم في أذهانهم لايمكن للمؤسسة الحصول عليه دون إرادتهم .

### 4- دمج استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية

من أجل تبسيط الإجراءات واختصار وقت وتقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري وإلغاء الأرشفة الورقية والحد من البيروقراطية والروتين وتحسين الخدمة ودعم اتخاذ القرار فإن التوجه نحو دمج واستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية من أهم أليات تطوير الأداء الإداري والذي يتحقق من خلال :

- قناعة ودعم الإدارة العلنا بالإدارة التعليمية ومساندتها للتحول الرقمي.
- زيادة الوعي الثقافي بأهمية التحول إلى الإدارة الاللكترونية واستخدام التكنولوجيا الإدارية.

- تعديل التشريعات واللوائح المنظمة للعمل لتتوافق مع مقتضيات المعاملات الإدارية التكنولوجية.
- تقييم الوضع الراهن، ودراسة مدى كفاءة وفاعلية الأداء الحالي .
- حصر وتحديد احتياجات الإدارة من أجهزة الحاسب ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- تزويد الوحدات والأقسام الإدارية بالأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة وتوفير البنية التحتية اللازمة.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لتأهيل العاملين للتعامل الفعال مع التكنولوجيا وزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الصحيح.
- تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وأنظمة المعلومات وتوثيقها إلكترونياً .
- تحديث الأجهزة والبرامج وقواعد البيانات بصفة مستمرة .
- توفير الموارد المالية اللازمة للصيانة الدورية للأجهزة والتنمية المهنية للعاملين .

##### 5- التوجه نحو التدريب والتنمية المهنية المبنية على الجدارات الوظيفية

- يُعد التدريب والتنمية المهنية أحد أهم الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة التعليمية تجاه الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للقيام بالمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية ومن ثم توفر رأس مال بشري كفاء يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُقدم نموذج الجدارات الوظيفية حصراً دقيقاً بالمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتمتع بها الفرد شاغل الوظيفة، وبالتالي يُمكن مقارنة المهارات والقدرات المستهدفة بالمهارات والقدرات المتوفرة فعليا لدى الموظف، وقياس الاختلاف بينهما، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا الموظف، وبالتالي فإن الاعتماد على مدخل الجدارات الوظيفية في الترقى واختيار القيادات الإدارية وتقييم الأداء والتطوير والنمو المهني مُتطلب هام من متطلبات تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية وعليها في سبيل تبني هذا المدخل أن :
- تحديد فجوات الأداء وجوانب القصور في ضوء الجدارات الوظيفية .
  - تحديد الجدارات التي يجب التركيز عليها وتميئتها وتطويرها .

- تحديد نوع التدخل التدريبي اللازم.
- اختيار البرامج التدريبية وتحديد الأنسب منها الذي يُطابق الاحتياج الفعلي لكل موظف في المستويات الإدارية المختلفة .
- وضع الخطة الاستراتيجية للتدريب والتنمية المهنية بناء على واقع المشكلات وما يُستجد في مجال الإدارة التربوية واعتمادها وإقرارها من قبل الإدارة العليا ومن ثم توفير الموارد والامكانات اللازمة لتنفيذها .
- قياس أثر التدريب للتأكد من مدى تحقق أهداف التنمية المهنية، وأن العاملين المستهدفين تمكنوا من مستوى الجدارة المطلوب وقد انعكس ذلك على أدائهم الوظيفي .
- مراعاة التنوع في البرامج التدريبية لتشمل كافة المستويات والمستويات الوظيفية، وتوفير قائمة بالبرامج التدريبية التي يُمكن اقتراحها على العاملين للتطوير والنمو المهني لهم. ومن أمثلة هذه البرامج : البرامج الخاصة بجدارة الإبداع والتفكير الإبداعي، البرامج الخاصة بجدارة التفكير الاستراتيجي، البرامج الخاصة بجدارة إدارة التغيير، البرامج المتعلقة بتمكين العاملين، وإدارة الأداء، وبناء فرق العمل عالية الأداء .

**6- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام الإدارية بشكل يُشجع على التجديد والابتكار**  
النمطية في أسلوب القيادة، والمركزية الشديدة، وغياب التفويض الإداري، والالتزام الحرفي بتطبيق اللوائح والقوانين، وتمركز السلطة في يد الإدارة العليا يقف حائلاً أمام نجاح جهود تطوير الأداء، وبالتالي فعلى الإدارة التربوية بالإدارات التعليمية في توجيهها نحو ممارسة الإدارة الإبداعية توفير القدر المناسب من استقلالية الوحدات والأقسام الإدارية من خلال:

- التوجه نحو اللامركزية والتفويض بما يُحقق انتشاراً للمشاركة ويُتيح قدرًا من حرية التصرف.
- تجنب التعقيدات الإدارية، والمعوقات البيروقراطية في العمل.

- توافر نمط قيادي يُقلل من السيطرة، ويساعد في التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية المعقدة.
  - الاعتماد على فرق وجماعات العمل.
  - تمكين العاملين ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة
  - اتباع الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، وتوفير فرصاً للتشاور، والمشاركة في اتخاذ القرار
- 7- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد وجماعات العمل وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم.**
- للموارد البشرية دور رئيسي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي كان الاهتمام بإدارتها وتوجيهها بعيداً عن التحكم وفرض الرقابة اللصيقة عليها من منطلق الإيمان بأن منح الفرد العامل الثقة والاستقلالية وامتلاك حرية التصرف في أداء أعماله يؤدي إلى شعوره بالكفاءة الذاتية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحفيزه للإبداع والابتكار فكان حتمية التوجه نحو الحد من الإشراف المفرط وتعزيز الرقابة الذاتية عوضاً عن الرقابة اللصيقة من متطلبات تطوير الأداء بالإدارات التعليمية عن طريق:
- بناء رؤية مشتركة وأهداف واضحة للتوجهات المستقبلية للإدارة التعليمية .
  - اتباع نمط قيادي يبتعد عن الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح والقوانين ويدعم الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال وممارسة المهام ويفسح المجال للإبداع والابتكار والتجديد.
  - توفير نظام اتصال إداري فعال مع كل المستويات الإدارية يضمن سهولة وسرعة تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات والأقسام الإدارية .
  - زيادة الانتماء والولاء والرضا الوظيفي ومستوى الثقة بين الأفراد وجماعات العمل
  - التوجه نحو اللامركزية الإدارية وتكوين فرق عمل ذاتية الإدارة .
  - نشر ثقافة التمكين الإداري .
  - تطوير أنظمة المتابعة وتقييم الأداء المؤسسي.
  - تعديل الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة، وتخفيضاً للمستويات الإدارية.

## 8- تصميم بطاقة جدارات لكل وظيفة

نجاح الإدارة التعليمية هو محصلة الجدارات المتوفرة لديها فاعتماد الإدارات التعليمية على خريطة الجدارات يُساعدها في عملية الاختيار للعناصر المتميزة المبنية على الجدارات، وكذلك رسم المسارات الوظيفية للعاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وترشيح المتميزين للمناصب القيادية، كما تستخدم بطاقة الجدارات كمعايير للأداء الوظيفي. كما أن بطاقة الجدارات تُحدد المعارف والمهارات والقدرات والسمات المطلوبة لأداء المهام الوظيفية بفاعلية وتُعد الإطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي لجدارات الموظف والجدارات المطلوبة بخريطة الجدارات وبالتالي تخطيط جهود التطوير المهني للعاملين. ويُوجد مجموعة من الخطوات التي تُتبع لتوفير خريطة الجدارات هي :

- اجراء التحليل الوظيفي .
- استخدام نتائج التحليل الوظيفي وتحديد المقومات الأساسية لبطاقات الوصف الوظيفي .
- تحديد الأدوار الوظيفية.
- تحديد وإعداد قائمة بالجدارات اللازمة للأدوار الوظيفية.
- رسم وتطوير خريطة الجدارات.
- إعداد قاموس تفصيلي لكل جدارة يشمل اسم الجدارة ومفهومها والسلوكيات الدالة عليها

## 9- تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يتسم بالمرونة ويلبي حاجات العمل الحالية

الهيكل التنظيمي أحد الوسائل التي تُحقق من خلاله الإدارة التعليمية أهدافها لأنه الإطار الذي يُحدد التقسيمات والاختصاصات والعلاقات التنظيمية، وكذلك خطوط الاتصال، والسلطات والمسئوليات بالشكل الذي يضمن ترتيب وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

وتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية متطلبًا دائمًا ومستمرًا استجابة للمتغيرات، ونتيجة لاستحداث وحدات تنظيمية جديدة بقوانين وقرارات وزارية، وكذلك التعديل

في أهداف ومهام وتبعية وحدات قائمة، وعلاجًا للمشكلات التنظيمية المتعلقة بضعف وضوح خطوط السلطة والازدواجية والتداخل في الاختصاصات، وحتى يتم تطوير الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية يتم القيام بما يلي :

- دراسة الوضع التنظيمي الحالي لتحديد المشاكل التنظيمية .
- جمع البيانات والمعلومات، ودراسة القوانين والقرارات، والتعرف على أهداف ومهام الأقسام والوحدات الإدارية، واختصاصات ومسئوليات شاغلي الوظائف المختلفة، ونظم وإجراءات العمل.
- الوقوف على مدى الحاجة إلى التقسيمات التنظيمية القائمة واختصاصاتها، ونطاق الإشراف المناسب لها، ومدى تعدد المستويات التنظيمية ومبرراته.
- مراعاة تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
- تحديد العلاقات التنظيمية (السلطة - المسئولية - نطاق الإشراف).
- رسم وتصميم الخريطة التنظيمية .
- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ومراجعتها بصفة دورية .
- إعداد الدليل التنظيمي للإدارات التعليمية والذي يتضمن : الأهداف، والسياسات، والمهام والهيكل التنظيمي، والارتباطات التنظيمية داخل الإدارة التعليمية.

#### د- المعوقات المحتملة أثناء التطبيق وسبل التغلب عليها

- ربما يواجه تطبيق التصور المقترح بالعديد من المعوقات التي تقف حائلًا أمام تحقيق الأهداف المرجوه من تطبيقه، وتتمثل هذه المعوقات في:
- ضعف وتقادم الهيكل التنظيمي وعدم تلبية احتياجات العمل والمستجدات الحديثة.
  - جمود اللوائح والقوانين المعمول بها وقدم البعض منها.
  - محدودية استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية المستخدمة بسبب ضعف توافرها، أو عدم القدرة على التعامل معها، وضعف استيعاب مهارات استخدامها.
  - ضعف الامكانيات المادية والفنية اللازمة.
  - مقاومة العاملين لجهود وبرامج التطوير والتغيير، واختلاف قيمهم ومعاييرهم عن المعايير والقيم التنظيمية المطلوبة.



- تمسك القيادة الإدارية بالقيم السائدة، واعتمادها على الأساليب الجامدة بجانب الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح والقوانين.
- ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال مجموعة من الإجراءات منها :
  - تبني استراتيجية إدارية واضحة للتطوير المستمر للأداء.
  - تطوير الهيكل التنظيمي بما يُلبى حاجات العمل الحالية ويضم الوحدات الإدارية المستحدثة.
  - تعديل اللوائح والقوانين المكبلة للإبداع والابتكار وتطوير النظم الإدارية، وتجنب التعقيدات الإدارية، والمعوقات البيروقراطية في العمل.
  - توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير وحسن استثمارها.
  - رفع درجة وعي العاملين بأهمية تطوير الأداء وإشعارهم بالحاجة إليه.
  - التنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية في مجال الإتجاهات الإدارية .

### توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي :
- تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية بما يتوافق والمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة ويُلبي حاجات العمل الحالية، ويتفق مع اللوائح والقرارات الوزارية الصادرة باستحداث وحدات إدارية جديدة أو تعديل تبعيتها.
  - إعداد أدلة تنظيمية تتضمن تحديد الواجبات والمسئوليات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف والصلاحيات والعلاقات التنظيمية بين الوحدات والأقسام وإعلانها وزيادة وعي العاملين بها لتوفير علاقات عمل واضحة وتقادى الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
  - تحديث منظومة التشريعات وإعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية بما يتفق ومتطلبات تطوير الأداء الإداري ، وممارسة الإدارة الإبداعية.

- تطوير نُظم اختيار القيادات التربوية بحيث تعتمد على ملف الإنجاز المهني وإعداد البحوث الإجرائية وامتلاك الجدارات القيادية .
- بناء قدرات القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة ، ودمج الإبداع الإداري، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقيادة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات التربوية.
- اعتبار التدريب والتنمية المهنية خيارًا استراتيجيًا لإعداد وتنمية الكوادر البشرية وتوفير برامج فعالة للتنمية المهنية بناء على نتائج تقييم الأداء واعتماد التنمية المهنية الذاتية وربطها بمنظومة الحوافز .
- استكمال البنية التكنولوجية اللازمة وتنمية قدرات العاملين للتعامل الفعال معها.
- وضع نظام فعال للمتابعة وتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات الأداء .
- وضع نظام للمساءلة والمحاسبية يتسم بالشفافية ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء .
- إصلاح نظام الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت بحيث يعكس الاهتمام بالأداء المتميز والإبداع الإداري ويحقق جودة الحياة الوظيفية .
- تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، ومنح العاملين القدر الكافي من الحرية والاستقلالية، وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم بما يسمح بإطلاق قدراتهم الإبداعية .

## المراجع :

## أ- المراجع العربية

1. ابراهيم مصطفى أحمد(2004):**المعجم الوسيط**، ط4، مكتبة الشروق ،القاهرة
2. أحلام محسن ،محمد الطيبي،محمود أحمد أبوسمرة(2016):**واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ،مج36 (3)،ص ص 39-56.**
3. أحمد ابراهيم أحمد (2011):**الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس ، دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر ،ص 7.**
4. احمد ابراهيم ارناؤوط(2016):**متطلبات التطوير التنظيمى بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر ،س 3،ع(10) سبتمبر 2016،ص ص 177-282،ص 206.**
5. أحمد عزمي إمام (2012):**التنمية البشرية والإبداع الإداري "دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر"**،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ،مصر ،ص 183.
6. أحمد ماهر (2007):**تطوير المنظمات:الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،ص 452.
7. أسامة محمود عبدالله(2016):**تطوير أداء الإدارة التعليمية المحلية في مصر باستخدام الإدارة الاللكترونية، رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة بنى سويف،مصر، ص133.**
8. أمنية عبد القادر علي،وعلي عبدالله الحاكم(2015):**العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري،مجلة العلوم الاقتصادية،16(1)،176-198،ص 185.**

9. باشيوه حسين (2019) : دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المركز الديمقراطي العربي ، ع(5)، 248-276 ، ص 258.
10. بلال خلف السكارنه(2011) : الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ،ص18.
11. جمال خيرالله(2009):الإبداع الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،ص226.
12. حميدة محمد بدوي (2016): تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة ،دراسة مقارنة ،مجلة التجارة والتمويل،ع3، ص ص 230-266
13. خالد صالح يحيى (2020):تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بصنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال،المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ،برلين ،المانيا، ص22.
14. خلوف زهرة (2017): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،مجلة الاقتصاد الجديد،مج2(17)،ص ص 13-43، ص23.
15. رحاب محمد زهير (2017) : تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري التربية الخاصة في ضوء نشر ثقافة الجودة، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة بني سويف ،مصر
16. رفعت عبدالحليم الفاعوري (2005) : إدارة الإبداع التنظيمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر،ص224.

17. السيد السيد محمود البحيري (2018) : واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره ،مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية ، (1)29، ص ص 21- 61.
18. شاطر شفيق ، صباية مختار(2020): علاقة حرية التصرف بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث ،المركز الديمقراطي العربي، ع(8) ،ص ص 83-100 ،ص87.
19. طاهر حميد عباس (2019) : دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ،(1)27، ص ص 361-382 ، ص 367.
20. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح (2010): التطوير التنظيمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،ص21.
21. عادل إنزاران ،انتصار عريوات (2020): مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة الجزائرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ،المركز الديمقراطي العربي ،ع(8)، 123- 141،ص 130.
22. عاكف لطفي الخصاونة (2011): الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ص38.
23. عبدالباري ابراهيم دره(2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان ،الأردن ،ص96.
24. عبدالرازق سالم (2010): نظرية المنظمة ،المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،ص20.
25. عبدالرحمن توفيق ،ليلى حسن القرشي (2011): كلنا مبدعون ولكن ،مركز الخبرات المهنية في الإدارة - بيميك- القاهرة، مصر ،ص238.

26. عبدالستار ابراهيم(2002):الإبداع قضاياه وتطبيقاته،مكتبة الأنجلوالمصرية  
،القاهرة ،ص25.
27. عبدالعظيم عبدالنبي عبدالعظيم(2019):تطوير الأداء الإداري للقيادات  
التربويةبالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم  
التربوية والنفسية،مج11،ع5، ص ص 163-191.
28. عبدالله بن عطية الزهراني(2012): استراتيجيات التدريب وأثرها على الجدارات  
السلوكية للعاملين ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،مج8،ع4،ص ص  
707 - 735 ،ص708.
29. عبدالله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري فى التنظيم  
والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر ،ص51.
30. عبير بنت سعيد الغمري(2016): تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية  
بالإدارات التعليمية بمنطقة عسير باستخدام أسلوب كايزن الياباني ،رسالة  
ماجستير،كلية التربية،جامعة الملك خالد،المملكة العربية السعودية،ص8.
31. عزة جلال مصطفى (2008) :الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة  
الثانوية العامة، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،مصر، ص12.
32. عزة جلال نصير ،أحمد نصر (2004): إدارة الأصول الفكرية من منظور  
استراتيجي ،دار النشر للجامعات ،القاهرة ،مصر،ص120.
33. علي السيد الشخبيي ،شاكرا محمد فتحي ،هنا عوده خضري ،دعاء أحمد  
عبدالفتاح ، نيللي الحداد (2012): معجم مصطلحات الحكامة التربوية ،  
المنظمة العربية للثقافة والعلوم ،مكتب تنسيق التعريب بالرباط، ص 15.
34. علي خادم عبدالله هاشمي (2020):معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم  
الأساسي بسلطنة عمان ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية  
،مج14،ج2،يناير 2020، ص ص 73-104.

35. علي محمد شنن (2017): درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين ،المجلة الدولية التربوية المتخصصة ،مج6(7)،تموز 2017،ص ص 137-150.
36. غزار الطاهر ، سوامية نورية (2020): تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي ،ع(7) ،ص ص 42- 60 ، ص 46.
37. فاتن محمد صالح مرسي (2016): استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة ،رؤية مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ،رسالة دكتوراة ،كلية التربية ،جامعة دمياط ،مصر،ص459.
38. فاطمة الزهراء العوفي (2020): إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة،مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث ،المركز الديمقراطي العربي،ع(7) ،26-41، ص31.
39. فاطمة محمد منير (2014): القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، مجلة الإدارة التربوية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر ،ع(3) ،ص ص 223-301
40. فايزة احمد الحسيني (2019): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر،المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ،2(4) ،ص ص 119-139،ص 124.
41. فتحي عبدالرحمن  
جروا(2002):الإبداع"مفهومه،معاييره،نظرياته،قياسه،مراحلته" ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ،الأردن ، ص 157.

42. لطيف محمد علي (2011): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات، دار اليازوري العلمية للنظر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 102.
43. مجمع اللغة العربية (2005): المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم المصرية، ص 396.
44. محمد خضير، أنجي صلاح فريد (2011): التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، ص 19.
45. محمد سليمان الجرايدة، ظافر محمد المغربي: الثقة التنظيمية بالمديريات العامة التعليمية وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، المجلة الدولية لدراسات التربية النفسية، المركز الديمقراطي العربي، ع8، مارس 2020، ص ص 165-192، ص 166
46. مدحت محمد أبو النصر (2010): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 72.
47. مصطفى يوسف كافي (2018): الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 247.
48. مطر غالي الطاولة (2020): واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(185)، ص ص 135-172.
49. معن محمد المدني (2019): بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج (3)، ع(181)، ص ص 299-362، ص 324.



50. منار منصور أحمد(2020): تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية،مجلة البحث العلمي في التربية،ع(21)،ص ص 1-45،ص 9.
51. منال لافي خلف الحربي (2019) : متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت ، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية ، ع (6)، ص ص 63-92.
52. منصور جمعان الغامدي(2011): مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة،مجلة النهضة،مج12،ع2، أبريل، 2011، ص ص 467- 495 ، ص 133.
53. مها عبدالباقي جويلى ،إيمان توفيق صيام: الإدارة التربوية "التنظير والتطبيق"،دار الجوهرة للنشر والتوزيع،القاهرة ،مصر ،2016، ص162.
54. مي جمال عباس (2019):تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية ،مجلة البحث العلمي في التربية ،ع29، ص ص 27-54.
55. نفين حسين محمد(2016): دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات والدول ،وزارة الاقتصاد ،الإمارات العربية المتحدة ،ص7.
56. همام بدرأوي زيدان (2016) : أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ،س 3 ،ع(8) ، ص ص 11-14 ، ص 14 .
57. هياف ناصر الهياف ،كايد محمد سلامة (2016): برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية

السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبيه،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ،مج9 (16)، تشرين الأول 2016، ص ص 285 - 322.

ب-المراجع الأجنبية

- 1.A.T.Tensay,M.singh(2020) :The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia,**Heligon**,Vol.6,pp1-15
- 2.Ana Cristina Costa :work team trust and effectiveness ,**personal review** , Vol.32,No5,2003,PP. 605-622 , p.606
- 3.Dorota Ekiert (1996): creative approach to school management , **international creativity network**,newsletter,4(2),pp.1-13 ,p.7
- 4.Farzane Hseifi & Seyed Alireza Khorshidi (2013): identify factors affecting organational creativity, **international research journal of applied and basic science**, 4( 5), pp. 1214-1220.
- 5.Haven Allahar(2018):amanagment framework for fostering creativity and sustainability in organizations, **journal of creativity and business innovation**, Vol.4,pp.42-59
- 6.Jamshid Turi, Shahryar Sorooshian , Yasir Javved: impact of cognitive learning factors on sustainable organizational development, **Heliyon** ,Vol. 5,No.9,2019,p p. 262-27

7. Juliann Mary Smendzuik: internal organizational development ,practioners and sustainability,**in the degree of doctor of philosophy**, ProQest LLC,2017 .
8. Linda S. Scratchley, Ralph Hakstian(2001): The measurement and prediction of managerial creativity ,**creativity research journal** ,13( 3,4) ,pp.367-384,p.367
9. Marisa Silva(2008):**creating a creativity scoring system**, available at <http://www.emerald-library.com/ft,6/9/2019,4:50> pm
10. Moye Melinda et al (2005):teacher- principal relationships , exploring linkages between empowerment and interpersonal trust ,**journal of educational administration**, 43(3),PP. 260-277, p262
11. Zhigang Song, Boyi Wang (2019): "Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China", **International Journal of Manpower**, 40 (5), pp. 834-849