

## آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر<sup>1</sup> SCAMPER

إعداد

د/ فاتن رمضان عبده

دكتورة بالإدارة التربوية وسياسات التعليم ووكيل مدرسة بوزارة التربية والتعليم  
المصرية

### المستخلص

المستخلص : هدف البحث الحالي للتعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري من حيث أهميته ومتطلبات ومهارات ومعوقات تحقيقه مع إلقاء الضوء على نشأة وتطوير استراتيجية سكامبر والهدف منها وأهميتها وأنشطتها وخطوات ومعوقات تطبيقها ثم العلاقة بينها وبين الإبداع الإداري مع رصد تحقق الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة ووضع مجموعة آليات لتنميته على ضوء استراتيجية سكامبر ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أدواته للتعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الإبداع الإداري تتحقق بدرجة ضعيفة حيث جاء المتوسط الموزون لذلك ما بين (٢.٥٢) و (١.٦٤) بما يشير لقله فرص تنميته ، وانتهي البحث باقتراح بمجموعات آليات لتنمية الإبداع الإداري لمديري ووكلي مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر ، ثم التوصل لعدة توصيات على ضوء نتائج الدراسة أهمها الاهتمام بتكثيف الدورات الموجهة لتنمية مديري ووكلي مدارس التعليم الفني بكل الجوانب والتحديث المستمر بالبحث عن منهجيات واستراتيجيات جديدة للتدريب والاهتمام بالمتابعة الدورية لنتائج التدريبات وعدم

الاكتفاء بإقامتها دون متابعتها ثم تحسين هذه البرامج على ضوء نتائج هذه المتابعة مع نشر ثقافة سكامبر داخل مدارس التعليم الفني .

**الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري ، مدارس التعليم الفني ، استراتيجية سكامبر**

### The Summary

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations of administrative creativity in terms of its importance, requirements, skills and obstacles to its achievement, while shedding light on the emergence and development of the Scamper strategy, its objective, importance, activities, steps and obstacles to its application, then the relationship between it and administrative creativity with monitoring the achievement of administrative creativity from the point of view of the sample and the development of a set of mechanisms for its development in the light of Scamper's strategy, the research relied on the descriptive approach and the questionnaire was his tool to identify the reality of administrative creativity from the point of view of teachers of education schools Technical in Fayoum Governorate, The study found that the development of administrative creativity is achieved to a weak degree, as the weighted average for that was between (2.52) and (1.64), indicating the lack of opportunities for its development, and the research ended with a proposal for groups of mechanisms for the development of administrative creativity for directors and agents of technical education schools in Fayoum Governorate in the light of Scamper's strategy, and then reaching several recommendations in the light of the results of the study, the most important of which is the interest in intensifying courses directed to the development of directors and agents of technical education schools in all aspects and continuous modernization by searching for new methodologies and strategies for training And pay attention to periodic follow-up of the results of the trainings and not only hold them without following them up, then improve these programs in light of the results of this follow-up while spreading the culture of Scamper within technical education schools.

**Keywords: administrative creativity, technical education schools, SCAMPER strategy**

## المقدمة

يمر العالم اليوم بمجموعة من التحديات الهامة التي انعكست بصورة مباشرة على مؤسسات التعليم وأفراده ولا سيما التعليم الفني الذي وجهت الدولة جهودها الآن لتنميته لإيمانها بأهميته ودوره في دفع قاطرة التنمية ، مما جعله مطالبًا بإخراج منتج ذو جودة عالية ، وبالتالي دفعه للبحث الدؤوب عن استحداث أساليب إدارية مبدعة تتلائم مع ما هو مطلوب منه ، وفي ضوء هذا التوجه كان لزامًا الاهتمام بالإبداع الإداري الذي يسهم في مشاركة البيانات والمعلومات بين أقسام المؤسسة بهدف الاستمرارية وتحقيق ميزة التنافسية وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة في الأداء وإدارة احتياجات ومتطلبات الطلاب وتغيير طبيعة الأداء الوظيفي بما يحسن أداء الموظفين ويحقق التميز في المخرجات ويصل لرضا الموظفين والعملاء ( على صالح جوهر ، هبة الله محمد محمد .٢٠٢١ .٥:٤ ) .

ولأن نجاح المدرسة وفعاليتها مرتبط بنجاح وفعالية قياداتها الإدارية من خلال جانبيين أساسيين ، الأول : ما يُقدم لمدير المدرسة من تسهيلات وإمكانيات لمساعدته على تأدية المهمة الإدارية كما ينبغي ، والثاني : ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد تربوي من سمات ومهارات تعينه على القيام بمهام الإدارة التعليمية بشقيها الإداري والفني الإشرافي وتضمن له التميز والإبداع الإداري ( نبيل سعد خليل .٢٠١٥ .١٧٨ ) .

مما يستدعي الحاجة لتدريبهم لتطوير هذد المهارات وتلك السمات حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات والتغيرات في المجال التربوي ، ويساهم التدريب ضمن ما يسهم في تعزيز قيم الولاء والانتماء لدى الطلاب من خلال تعليمهم كيفية توظيف المشروعات القومية لتعزيز هذه القيم بين الطلاب ، كما يساعد تدريب مديري المدارس في تعزيز الجودة التعليمية والإسهام في تحقيق أهداف التعليم المستدامة .

ويأتي دور الإبداع الإداري الذي يعد مدخلاً مناسباً لتطوير وتنمية هذا الأداء لمديري مدارس التعليم الفني في مصر ، ويحتاج هذا المدخل لاستراتيجية مناسبة لتنفيذه على أرض الواقع ، وهنا تظهر استراتيجية سكامبر **SCAMPER** التي تستهدف بناء اتجاهات إيجابية لدى المتدربين نحو الإبداع وتنمية مهارات التفكير بشكل عام والتفكير الإنتاجي بشكل خاص وممارسة أساليب توليد الأفكار وزيادة فترات الانتباه وبناء روح الجماعة لدى المتدربين وإثارة حب الاستطلاع وتحمل المخاطر وفتح آفاق التفكير التباعدي ومساعدة المتدربين على تعميم الخبرات المكتسبة في مواقف حياتية مختلفة بعد تقديمها لهم في سياقات متنوعة مع إيجاد مستويات عالية من الطموح والأمال وتعزيز مفهوم الذات لدى المتدربين (مصطفى قسيم الهيلات. ٢٠١٥ . ١٥١ ) وهي بذلك استراتيجية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالإبداع الإداري

وبناء على ماسبق يمكن القول أن مدارس التعليم الفني تحتاج للإبداع الإداري لما له من دور في الارتقاء بأداء العاملين فيها وأن استراتيجية سكامبر هي الأداة المناسبة لتحقيق هذا الإبداع المطلوب .

#### مشكلة البحث :

لقد أثبتت بعض الدراسات أن الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات ، فالمؤسسات التي لا تسعى للإبداع والتميز في عملها والتي لا تسعى للتطوير يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال ؛ فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها ( محمد داود ٢٠٢٠ . ٥ )، كما أنه قادر على التغلب على الأزمات وإيجاد طرق لحل المشكلات التي تواجه بيئة العمل وعليه فإنه لم يعد ينظر إلى تعزيز الإبداع على أنه خيار بل ضرورة ومهارة أساسية لكل مؤسسة ناجحة حيث أنه من المنطقي أن يهتم المجتمع بمؤسساته التعليمية بإبداع القائد وذلك باعتبار أن المديرين

المبدعين قادرين على معالجة ما يوجهونه من قضايا تربوية إضافة إلى تعزيز الإبداع بين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية بالإضافة لدوره في تغيير صيغة الأداء الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (ريا يوسف خليل . ٢٠٢٣ . ١٥٦ ) كما أن القادة المبدع لديه سرعة استجابة لأي تغيرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث ينتهج حلولاً ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة ( محمد أحمد عوض البربري . ٢٠٢٢ . ٨٥٠ )

وتواجه مدارس التعليم الفني في مصر إشكالية فيما يخص الإبداع الإداري تتمثل في ضعف ممارسته ( تامر عبدالوهاب محمد . ٢٠٢٠ ) مع وجود العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسته كثقافة المجتمع التي لا تقبل التغيير وخوف العاملين من الفشل وسيادة أسلوب السيطرة والتسلط من قبل بعض الرؤساء وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ( على صالح جوهر ، هبة الله محمد محمد . ٢٠٢١ . ٢٠:٢١ ) ( عنتر محمد أحمد ٢٠١٨ ) مع حاجتها الشديدة إليه كحل لمواجهة سوء وضع هذه المدارس .

وللوقوف على واقع الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم تم إجراء دراسة استطلاعية لاستطلاع آراء عدد (٦٠) من معلمي التعليم الفني بالمدارس الفنية ( تجارية صناعية فندقية زراعية ) في محافظة الفيوم والتي أسفرت نتائجها عن ضعف الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم رغم أهميته بسبب ندرة وجود برامج تدريبية موجهة لتنمية الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم الفني ، وقلة وجود نظام متابعة لأدائهم باستمرار ، مع ضعف اختيار مديري مدارس التعليم الفني على أساس توافر الإبداع الإداري لديهم .

ولأجل التغلب على تلك المعوقات التي تواجه تنمية الإبداع الإداري كان لابد من البحث عن استراتيجية مناسبة لهذا الدور (على صالح جوهر وهبة الله محمد محمد . ٢٠٢١) وهي استراتيجية سكامبر SCAMPER التي تهتم بتنمية مهارات

التفكير بشكل عام والتفكير الإبداعي والإبتكاري بشكل خاص مع إثارة حب الاستطلاع المعرفي وتحمل المخاطر وزيادة الدافعية وإكساب المتعلمين الثقة بالنفس وتقدير الذات ( مصطفى قسيم الهيئات . ٢٠١٥ . ٣٨ ) (شادي خالد البدارين ٢٠١٦) ، كما أنها تستخدم لفهم المشكلات المتنوعة وغير المألوفة وتقديم الحلول المقترحة وتطويرها وتطبيقها ، وقد أكدت العديد من الدراسات أهميتها في تنمية التفكير الإبداعي كدراسة ( Torman, S.2013 ) ودراسة Nazan Kaytez, (Abide Güngör Aytar & 2016) ودراسة (Melodi) Ozyaprax, 2016) ودراسة Kaytez, N. and Aytar, A. (2016). وعليه تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

#### اسئلة البحث

١. ما الأسس النظرية للإبداع الإداري واستراتيجية سكامبر SCAMPER في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر ؟
٢. ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
٣. ما الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER ؟

#### أهداف البحث :

تتحدد أهداف البحث من خلال إلقاء الضوء على الأسس النظرية للإبداع الإداري واستراتيجية سكامبر SCAMPER في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر ، مع التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة ثم وضع آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER .

**أهمية البحث :**

أولاً : الأهمية النظرية ، ترجع أهمية البحث إلى أنها قد تؤدي نظرياً إلى :

- المساهمة في تطوير منظومة التعليم الفني في مصر .
- الكشف عن الخيارات والإمكانات البديلة للتطورات المستقبلية لحال إدارة التعليم الفني في مصر .
- مسايرة الاتجاهات العالمية الحديثة بمجال التدريب واستخدام استراتيجية جديدة فيه .
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات التعليمية على ضوء استراتيجية سكامبر .

ثانياً : الأهمية التطبيقية ، بينما من المتوقع أن تؤدي تطبيقياً إلى:

- إفادة مخططي ومطوري المناهج التدريبية بإعداد مناهج وبرامج تدريبية مختلفة بشكل يعمل على تحسين وتنمية القدرات الإبداعية لدى مديري التعليم الفني .
- تزويد معدي ومنفذي البرامج التدريبية بآيات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم الفني على ضوء استراتيجية سكامبر .
- تقديم مجموعة من الأنشطة والمهام التي يمكن استخدامها في التدريبات المختلفة بما يؤدي لتنمية مهارات الإبداع لدى مديري التعليم الفني .
- فتح المجالات أمام بحوث ودراسات مستقبلية تستخدم طرقاً متنوعة من استراتيجية توليد الأفكار .

**حدود البحث**

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي :

- الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من معلمي مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم .

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وهي موزعة على إدارات إيشواي وإطسا وطامية وسنورس وغرب الفيوم وشرق الفيوم ويوسف الصديق .

- الحدود الزمانية : تمت الدراسة في الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ إلى الفترة من ٢٠٢٤/٤/٣٠

### مبررات اختيار مرحلة التعليم الفني :

تم اختيار مرحلة التعليم الفني للمبررات التالية :

- كون التعليم الفني يشكل أساسًا للنهضة الاقتصادية لمصر ؛ فهو المصدر الرئيسي لإمداد سوق العمل بالعمالة الفنية بما يوجب الاهتمام بكل مشاكله وتحدياته .
  - مضاهاة الدول المتقدمة في الاهتمام بهذا النوع من التعليم والذي قامت نهضة بعضها عليه .
  - كثرة التحديات التي تواجه هذا النوع من التعليم ومنها نظرة المجتمع الدونية له مقارنة بأنواع التعليم الأخرى .
  - استيعابه لأعداد مهولة من الطلاب بما يستدعي الاهتمام بكوادره ومناهجه وبنيته
- مصطلحات البحث :**

### الإبداع الإداري Administrative Creativity

تُشتق كلمة الإبداع لغويًا من الفعل أبداع ومعناه أتى البديع أنشأه على غير مثال سابق ( المعجم الوسيط . ٤٣ )، وهو فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثره في المنظمات من إحداث تغييرات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري هائل (محمد داود . ٢٠٠٥ . ٩ ) ، وهو أيضًا نشاط عقلي وجسدي يحدث في فضاء زمني محدد وإطار اجتماعي

وثقافي يؤدي إلى نتائج ملموسة أو غير ملموسة أصلية وأخلاقية ؛ فهو إنشاء شئ لم يكن موجودًا من قبل كمنتج أو عملية أو فكرة ( Shohdy . 2016 )

أما الإبداع الإداري فيعني مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعًا وبطريقة غير مألوفة في التفكير ( عبدالله محمد العواد . ٢٠٠٥ . ١٦ ) ، والإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم يعني قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز ( نبيل سعد خليل . ٢٠١٤ . ١٩٤ - ١٩٥ ) .

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائيًا على أنه الجدارات والمهارات اللازمة لمدير مدارس التعليم الفني من طلاقة ومرونة وأصالة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحليل واحتفاظ بالإتجاه وقدرة على استشعار الأزمات وتصميم وإدارة واعتداد بالنفس ومهارات ذهنية بحيث تمكنه من قيادة المدرسة بطريقة مبتكرة فعالة من أجل تحقيق جودة الأداء وصولًا لتنفيذ الأهداف المحددة بقانون التعليم المصري .

### استراتيجية سكامبر SCAMPER

تم تعريف كلمة سكامبر لغويًا بكاموس ويبستر الإنجليزي على أنها الإنطلاق أو الجري أو العدو والمرح وسرعة النشاط في تطوير شئ ما ، أما اصطلاحًا فتم تعريفها على أنها مصطلح مستق من سبعة عناصر رئيسية تكون الأحرف الأولى لها وهي : التبدل أو الاستبدال Substitute والتجميع Combine

والتكيف Adapt والتعديل Modify والوضع في الاستخدامات الأخرى Put to other uses والحذف Eliminate وإعادة الترتيب Rearrange وتشير هذه العناصر السبعة لطرق تعديل كائن أو نظام أو منتج ، وتعتمد في الأساس على تعديل شئ موجود بالفعل (Fahmy 2017) ، ويمكن تعريف استراتيجية سكامبر إجرائياً على أنها أداة وآلية تعمل على توليد أفكار ابتكارية من خلال سبع طرق تؤدي في النهاية لتعديل شئ موجود .

### منهج البحث

من الأنسب استخدام المنهج الوصفي الذي يتلائم مع وصف الظواهر المعاصرة وتفسيرها من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها عن طريق جمع المعلومات والحقائق المفصلة عنها بهدف الوصول لنتائج وتعميمات تساعد على فهمها والعمل على تطويرها (محمود أحمد درويش . ٢٠١٨ . ١١٩) ، لذلك يتناول البحث الحالي تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER من خلال وصف الإبداع الإداري ومنهجية سكامبر ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي موجه لعينة من معلمي بعض مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم

**الدراسات والأبحاث السابقة :**

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ، ومن العربية للأجنبية ، وذلك على النحو الآتي :

**أولاً : الدراسات العربية :**

#### ١. دراسة شادي خالد البدارين (٢٠١٦)

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية استراتيجية توليد الأفكار ( سكامبر ) على تنمية مهارات التفكير الإبتكاري لدى عينة من الطلبة ذوي صعوبات التعلم بدولة الأردن ، وتم استخدام المنهج التجريبي من خلال تقسيم العينة البالغ عددها

(٦٠) طالب وطالبة لمجموعتين تجريبية وضابطة وعمل اختبار قبلي وبعدي لقياس أثر تطبيق استراتيجية سكامبر على المجموعة التجريبية ، وتمثلت أهم النتائج في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح التجريبية مما يدل على فاعلية استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الإبتكاري لدى طلاب ذوي صعوبات التعلم .

### ٢. دراسة لمياء شعبان أحمد (٢٠١٧)

هدفت الدراسة الحالية لاستقصاء فاعلية استراتيجية "scamper" في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطالبات/ معلمات رياض الأطفال بكلية التربية بسوهاج، وتحسين اتجاهاتهن نحو الإبداع، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي وتكونت عينته من (٦٠) طالبة تم تقسيمهن على مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، كان عدد كل مجموعة (٣٠) طالبة، تم اختيارهن من مجتمع شعبة الطفولة الفرقة الأولى بكلية التربية بسوهاج، وطبق عليهن أداتي البحث وهما (اختبار التفكير الإبداعي ومقياس الاتجاه نحو الإبداع) قبلها وبعديا، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طالبات المجموعة التجريبية والضابطة في الاختبار والمقياس لصالح طالبات المجموعة التجريبية بما يشير لصلاحية استراتيجية سكامبر لتنمية مهارات التفكير الإبداعي ، وقدم البحث عدة توصيات منها: تفعيل استراتيجية سكامبر في التدريس بالمدارس والجامعات لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب

### ٣. دراسة عنتر محمد أحمد (٢٠١٨)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي تناول الأدب النظري ثم قدم وصفاً لواقع الظاهرة ، وتكونت العينة من (٥٠) مدير مدرسة ثانوي عام بمحافظة سوهاج ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لها ، وتمثلت

أهم النتائج في كون هذه المدارس قد طبقت عناصر الابتكار الإداري بدرجة منخفضة ، كما توصلت لوجود عدة معوقات تحد من الإبداع الإداري .

٤. دراسة على صالح جوهر وهبة الله محمد محمد (٢٠٢١)

هدفت الدراسة للتعرف على ماهية الإبداع الإداري وأهم المعوقات التي تواجهه بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والمتطلبات الأساسية لتفعيله ثم تقديم تصور مقترح عن أهم متطلباته بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي ناسب موضوعها ، وكانت المقابلة هي الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة للتعرف على معوقات ممارسة الإبداع الإداري وسبل علاجها ، وتمثلت أهم النتائج في ضرورة البحث والتوصل لنماذج إدارية حديثة عالمية وعربية والاستفادة منها بما يتناسب ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر .

٥. دراسة تامر عبدالوهاب محمد (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبيان على المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة ، والبالغ عددهم (١٢) من المديرين ، (١٠٠) من المعلمين، وذلك بغرض التعرف على درجة (أهمية / توافر)متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فجوة نسبية بين درجة التوفر والأهمية لمتطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة والحاجة الملحة لتفعيله ، الدور الهام لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في الإرتقاء بجودة هذا التعليم

٦. دراسة على محمد مبارك الشلوي (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي لدى طلاب دبلوم المهارات الحياتية ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة شقراء ، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي بتصميم المجموعة الواحدة مع اختبار قبلي وبعدي ، وتم تطبيق مقياسي التفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي ثم تطبيق البرنامج والمقياسين على عينة البحث ، أما العينة فتمثلت في (٢٤) طالب ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها عدم وجود علاقة ارتباطية بين مهارات التفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي بعد تطبيق البرنامج المقترح مما يشير لنجاح استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي .

ثانيًا : الدراسات الأجنبية :

#### ١. دراسة (Abide Güngör Aytar & Nazan Kaytez (2016)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر برنامج سكامبر على الإبداع لدى عينة من الأطفال الذين بلغ عددهم (٤٠) طفل ، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي بتقسيم العينة لمجموعتين ضابطة وتجريبية وتم إجراء اختبار قبلي وبعدي لقياس أثر البرنامج واستغرق التدريب ثمانية أسابيع بواقع يومين إسبوعيًا أما الأداة فتمثلت في استمارة المعلومات الشخصية ومقياس السلوك الإبداعي والسمات الشخصية وتمثلت أهم النتائج في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح التجريبية مما يدل على مناسبة استراتيجية سكامبر لتنمية الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة .

#### ٢. دراسة (Melodi Ozyapratx (2016)

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية استراتيجية سكامبر في تطوير المهارات التفكير الإبداعي لدي عينة من طلاب الجامعة بلغ عددهم (٣٨) مشارك ، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي وتم تقسيم العينة لمجموعتين ضابطة وتجريبية

وتم إجراء اختبار قبلي وبعدين لقياس أثر تطبيق الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سكامبر من أنسب الاستراتيجيات لتنمية مهارات التفكير الإبداعي .

### ٣. دراسة. (2016). Kaytez, N. and Aytar, A.

هدفت الدراسة لتحليل تأثير برنامج سكامبر التعليمي على إبداع الأطفال البالغين من العمر خمس سنوات بدولة تركيا مدينة كانكيري ، وقد اعتمدت على المنهج التجريبي ، وبلغت العينة ٤٠ طفل تم تقسيمهم على مجموعتين ٢٠ طفل كمجموعة تجريبية و ٢٠ طفل كمجموعة ضابطة ، وتم تطبيق اختبار تونس للتفكير الإبداعي ، وتمثلت أهم النتائج في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير برنامج سكامبر على المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح التجريبية ، مما يعني كون برنامج سكامبر ذو تأثير فعال في تنمية الإبداع وتحسين المهارات اللغوية والتواصلية لدى عينة الدراسة .

### ٤. دراسة (2017) Hamzah Mahmud Ali Khawaldeh

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية برنامج سكامبر وكورت لتنمية الإبداع لدى طلاب جامعة KASE بالأردن ، وقد استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي واعتمدت على المقابلة كأداة لها وتكونت العينة من ٤٢ طالب تم تقسيمهم ل ٢١ طالب كمجموعة ضابطة و ٢١ طالب كمجموعة تجريبية ، وتم تطبيق اختبار قبلي وبعدي للمجموعتين لقياس أثر البرنامجين ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المجموعة الضابطة والتجريبية بالاختبار البعدي بما يشير للأثر الإيجابي لكلا من برنامج سكامبر وبرنامج كورت في تحسين عملية التعلم الإيجابية وإبداع الطلاب وتنمية مهارة المرونة في التفكير .

## ٥. دراسة (Corry Yohana and others(2023)

هدفت الدراسة إلى مناقشة تأثير التفكير النقدي، والتعاون، والرؤية المدرسية، والذكاء العاطفي، والبيئة المدرسية على متغيرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ثم تأثيرها على أداء المعلم ونتائج تعلم الطلاب. وتمثلت العينة في ١١٢ مدير مدرسة من المدارس الابتدائية العامة والخاصة، والمدارس الإعدادية، والمدارس الثانوية وتمثلت الأداة في مجموعة الاستبيانات الإلكترونية كأحد تطبيقات Google Docs. كما تم استخدام تقنية برنامج SEM 8.70 لتحليل البحث لمعرفة التأثير بين المتغيرات ومساهمة المؤشرات في كل متغير. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن لمتغيرات التفكير الناقد، والتعاون، والرؤية، والذكاء العاطفي، والبيئة المدرسية تأثيراً إيجابياً دالاً على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، إن الجهود المبذولة لبناء الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تحتاج إلى الاهتمام بالمتغيرات التي تؤثر عليها، والمؤشرات التي لها المساهمة الأقوى في كل من المتغيرات الموضحة في هذه الدراسة .

### التعليق على الدراسات السابقة :

استهدفت الدراسة السابقة التعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحسين العملية التعليمية وكيفية تحقيقه وقياس نسبته في مدارس التعليم ما قبل الجامعي أو الجامعة ، كما تحدثت عن منهجية سكامبر ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى الطلاب والمعلمين والمديرين .

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية الإبداع الإداري ودوره في النهوض بالعملية التعليمية وأهمية استراتيجية سكامبر ودورها في تنمية الإبداع الإداري ، لكنه يختلف مع الدراسات السابقة في المضمون العام حيث جمع بين متغير الإبداع الإداري واستراتيجية سكامبر في حين انفردت الدراسات السابقة بمناقشة كل متغير على حدة ، كما اختلفت العينة إذ إن الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من المعلمين داخل مدارس التعليم الفني في حين تنوعت العينة ومجتمعها في

الدراسات السابقة ، كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج التجريبي في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي .

### أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في :

١. التوصية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في النهوض بالعملية التعليمية .
٢. نجاح استراتيجية سكامبر في تنمية الإبداع الإداري لدى المطبقين عليها والتوصية باستخدامها لتنمية الإبداع الإداري .
٣. قدمت الدراسات السابقة برامج لقياس أثر سكامبر في تنمية الإبداع بما أفاد الآليات الحالي.
٤. بينت الدراسات السابقة أهم متطلبات ومعوقات تنمية الإبداع الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي بما أفاد الأدب النظري للدراسة الحالية .

### خطوات السير في البحث

تمت معالجة موضوع البحث تبعًا للخطوات التالية :

**المحور الأول :** الإطار النظري ، لاستراتيجية سكامبر والإبداع الإداري في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر .

**المحور الثاني :** الإطار الميداني (واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر عينة الدراسة )

**المحور الثالث :** الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور :

**المحور الأول الإطار النظري لاستراتيجية سكامبر والإبداع الإداري في ضوء**

**أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر ، ويشمل ما يلي :**

**أولاً :** أهمية ، متطلبات تحقيق ، مراحل تحقيق ، مهارات الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة ، معوقات تحقيق الإبداع الإداري .

ثانياً : نشأة وتطور ، الهدف ، أهمية ، أنشطة ، معوقات محتملة لتطبيق استراتيجية سكامبر ، العلاقة بين الإبداع الإداري واستراتيجية سكامبر ، وتالياً تفصيل ما سبق إجماله :

أولاً : الإبداع الإداري من حيث الأهمية ، متطلبات التحقيق ، مراحل التحقق ، سمات مدير المدرسة المبدع ، معوقات التحقيق .

#### أ. أهمية الإبداع الإداري :

ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية (مصطفى يوسف كافي .

٢٠٢٠ . ٢٥٩ - ٢٦٠ ) ، (عبدالله حسن مسلم . ٢٠١٥ . ١٩ - ٢٠ )

١. حل المشكلات ومواجهة الأزمات بطريقة مبتكرة وفعالة عبر النظر

للمشكلات على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف .

٢. وضع الاستراتيجيات عبر تحديد الوسائل المناسبة للوصول للأهداف كالبحث

عن البدائل ومواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل واستدراك المشكلات قبل

وقوعها .

٣. حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل

أفضل من خلال دفع الأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع

الآخرين .

٤. زيادة قابلية المؤسسات التعليمية للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في

عملياتها الإدارية والفنية المستمرة .

٥. اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة .

٦. المساعدة في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز للعاملين بالمدرسة .

٧. تنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم وبناء

الثقة لديهم ومساعدتهم على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول

وتعبيرهم عن إمكانياتهم .

**ب. متطلبات تحقيق الإبداع الإداري :**

وتكمن هذه المتطلبات في النقاط التالية : ( ليلي أبو العلا . ٢٠١٣ . ٢٩٣ )

( محمد دواد ٢٠٢٠ . ١١ )

١. الانتماء الروحي للمنظمة .
٢. العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات .
٣. الانفتاح على الرأي الآخر .
٤. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد .
٥. البعد عن الجمود والبيروقراطية في الهياكل التنظيمية .
٦. المناخ الذي يقع فيه الإبداع ؛ فالمنظمة هي أفضل بيئة يمكن أن يخرج فيها كل الطاقات الإبداعية .
٧. وجود الشخص المبدع ؛ فكي يتحقق الإبداع لابد من معرفة الأشخاص الذي يتمتعون بقدرات إبداعية وتحفيزهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية .

**ج. مراحل تحقق الإبداع الإداري :**

ككل عملية إدارية يمر الإبداع الإداري بمراحل تحقق تتمثل فيما يلي : ( جلال

الدين بوعطيط . ٢٠١٩ . ٢٠٢ - ٢٠٣ )

١. **مرحلة الإعداد :** وهي مرحلة جمع المعلومات حول المشكلة ، وتتضمن المدة التي يستغرقها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور الندوات والمؤتمرات والتعرف على البيئة ومتغيراتها وما يحيط بها من معالم جديرة بالاهتمام .

٢. **مرحلة الحضنة :** وهذه المرحلة تتم داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري ويمكن أن نجمل هذه المرحلة بكلمة التحليل والذي يعني البحث عن البيانات وتحديدها وتجميعها ثم تجزئة المشكلة إلى عناصرها المختلفة حتى نتعرف عليها .

٣. **مرحلة الإلهام** : وهي مرحلة يقوم الفرد فيها بربط العلاقة بين المعلومات التي يتصدى لجمعها والحصول عليها ، وتسمى مرحلة الاستبصار حيث تولد الفكرة الأساسية لحل المشكلة بشكل فجائي .

٤. **مرحلة التقويم** : وهي مرحلة التأكد من الصدق أو مرحلة اختبار تجريبي للحل الذي تم التوصل له ، وتعد هذه المرحلة على جانب كبير من الأهمية ؛ لأن الفرد بدونها لا يستطيع تعميم حله الذي يتوصل له .

#### د. مهارات الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة :

ولأن الإبداع الإداري داخل المدرس هو موضوع البحث لذا تتمثل مهارات الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة في النقاط التالية : (نبيل سعد خليل . ٢٠١٤ . ٢٦١ ) ( مصطفى يوسف كافي . ٢٠٢٠ . ٢٦١ ) ( أنعام الجبالي . ٢٠١٥ . ١١٧ - ١١٨ ) ( فرج المبروك عم . ٢٠١٧ . ٢٣٦ )

١. **الطلاقة** ، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، وهي أنواع طلاقة لفظية وطلاقة فكرية وطلاقة أشكال .

٢. **المرونة** ، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وعدم التمسك بالمواقف السابقة ، وهي نوعان مرونة تكييفية ومرونة تلقائية .

٣. **الأصالة** ، ويقصد بها قدرة المدير على توليد أفكار جديدة ومدهشة ونادرة لم يسبق إليها أحد .

٤. **الحساسية للمشكلات** ، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على تحسين المشكلات وإدارك طبيعتها .

٥. **المخاطرة** ، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عما يقوم به عند تبني أفكار وأساليب جديدة.

٦. التحليل ، ويقصد به قدرة مدير المدرسة على إعطاء تفاصيل وتفسيرات لفكرة معينة لاتمام العمل الابتكاري .
  ٧. الاحتفاظ بالإتجاه ، ويقصد به القدرة على التركيز لفترة زمنية في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها .
  ٨. القدرة على استشعار الأزمات ، ويقصد بها قدرته على تحسس المشكلات الطارئة والمواقف الحرجة قبل حدوثها والتمكن من السيطرة عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها .
  ٩. تمتعه بقدرات ذهنية قوية بحيث يستطيع استحضار مجموعة من الأفكار الفريدة في وقت قياسي وصياغتها بشكل واضح والتعبير عنها بأيسر الطرق
  ١٠. التصميم والإدارة ، بحيث لا يتسلل إليه اليأس فهو في بحث دائم عن الحلول البديلة لمشكلات مدرسته .
  ١١. الاعتداد بالنفس ، بحيث يفضل اقتحام المجهول وتحمل المسؤولية والعبء والجمع بين المرح والجد وحب الاستطلاع ومتابعة المستجدات .
- هـ . معوقات تحقيق الإبداع الإداري :

ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى ما يلي : ( أحمد الشايب وآخر . ٢٠١٤ . ٤٣ - ٤٨ ) ، ( محمد يوسف القاضي . ٢٠١٥ . ٢٠٢٠ - ٢٠٤ )

• معوقات شخصية وتتمثل في :

١. ضعف الثقة بالنفس

٢. الميل للمجارة

٣. الحماس المفرط

• معوقات اجتماعية ثقافية ، وتتمثل في :

١. الاعتقاد أن الإبداع مضيعة للوقت ونوع من الكسل .

٢. تفضيل التقليد على التغيير والتجديد .

٣. التوقع على الذات وعدم الانفتاح .
  ٤. وجود قيود اجتماعية تمنع التجديد الفكري والمعرفي .
  ٥. عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي .
  ٦. العنف السياسي والاضطرابات الأمنية والحروب .
  ٧. الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الفرد وتصرفه .
  - **معوقات اقتصادية ، وتمثل في تدني المستوى الاقتصادي الذي يؤدي لانخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء .**
  - **معوقات إدارية ، وتمثل في :**
    ١. المقاومة للإبداع والذي يعود أحد أسبابها إلى الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات والخوف من الفشل .
    ٢. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مع سوء المناخ التنظيمي .
    ٣. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة مع وجود النمط البيروقراطي أحيانا .
    ٤. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم مع ضعف الولاء التنظيمي والتفكير الغير متعمق لبعض القيادات .
    ٥. الفواصل الرئاسية ويقصد بها صعوبة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .
    ٦. قلة الموظفين الكفؤين مع إشغال المديرين بأمور روتينية .
- ثانياً : نشأة وتطور استراتيجية سكامبر ، أهميتها ، الهدف منها، أنشطتها ، خطوات تطبيقها ، معوقات محتملة لتطبيقها ، العلاقة بينها وبين الإبداع الإداري .**
- أ. نشأة وتطوير استراتيجية سكامبر : ( زهور صبار البلوي . ٢٠٢١ . ١٢ - ١٤ ) ( مصطفى قسيم الهيلات . ٢٠١٥ . ٣٧ )**

تعود بدايات استراتيجية سكامبر إلى ألكس أوسبورن Alex Osborn عام ١٩٦٣ الذي أعد ما يعرف بقائمة توليد الأفكار ، وهي الكلمة المفتاحية التي تشكل حروفها كلمة سكامبر SCAMPER لتكون استراتيجية لمساعدة المتعلمين أثناء

العصف الذهني ، وبعدها قام ريتشارد دي ميلي Richaed de Mille عام ١٩٦٧ بعمل كتاب يهدف لتنمية الخيال الإبداعي لدى المتعلمين ، اعتمد الكتاب على بعدين ؛ العمليات المعرفية المتمثلة في : الأصالة والمرونة والطلاقة والتفضيلات ، والعمليات الوجدانية أو العاطفية المتمثلة في : حب الاستطلاع وتفضيل التعقيد والاستعداد للتعامل مع المخاطر والحدس .

وبعدهم قام فرانك ويليامز Frank Williams بتقديم مجموعة استراتيجيات تهدف لتحفيز التعبير الإبداعي عند الأطفال ، وأخيراً قام بوب بيرلي Bob Eberle عام ١٩٩٧ بمزج هذه الخبرات مع بعضها لبناء استراتيجية سكامبر بحيث يصبح لديه نموذج واستراتيجية أسماها سكامبر بعد إضافة مجموعة أنشطة وألعاب وفق نموذج دي ميلي الذي تمثل في مكعب ثلاثي الأبعاد جمع فيه العمليات المعرفية والعمليات الوجدانية والأنشطة ويحتوى على عشرة ألعاب والتي أضاف لها بيرلي عشرة أخرى لتصل لعشرين لعبة .

ب. الهدف من استراتيجية اسكامبر : ( آمال محمد محمود . ٢٠١٥ . ١ - ٥٠ ) ( مصطفى قسيم الهيلات . ٢٠١٥ . ٣٨ )

تهدف استراتيجية اسكامبر للعديد من النقاط المتمثلة فيما يلي :

١. تنمية مهارات التفكير بشكل عام والتفكير والانتاج الإبداعي بشكل خاص .
٢. تنمية مهارات الخيال وخاصة الخيال الإبداعي لدى المتدربين .
٣. تنمية مهارات عمل الفريق ( مهارات الانتباه والتركيز والتواصل والتحدث والاستماع )
٤. إثارة حب الاستطلاع المعرفي وتحمل المخاطر وتفضيل التعقيد والحدس وزيادة الدافعية لدى المتدربين .
٥. إكساب المتدربين الثقة بالنفس وتقدير الذات المرتفع ومفهوم الذات الإيجابي .
٦. خلقة قنوات المتدربين السابقة وإقناعهم بإمكانية الوصول بهم للإبداع .

٧. فتح آفاق المتدربين على نقل أثر التعلم وتعميم الخبرات المكتسبة إلى المواقف الحياتية اليومية .
  ٨. إكساب المتدربين مهارة ممارسة أساليب وتوليد الأفكار الجديدة المتضمنة داخل أنشطة سكامبر .
  ٩. زيادة فترات الانتباه وبناء روح الجماعة لدى المتدربين .
  ١٠. إكساب المتدربين أساليب طرح التساؤلات التحفيزية المختلفة .
- ج. أهمية استراتيجية سكامبر :**

تعود أهمية استراتيجية سكامبر إلى ما يلي :

- سهولة الاستخدام وتطوير التفكير الإبداعي لدى المتعلم ، وجعل التعليم أكثر متعة من خلال زيادة دافعية المتعلم لاكتساب المعرفة بمختلف أشكالها ؛ من خلال قيامها على فكرة أن كل فكرة تولد من خلال فكرة سابقة موجودة قبلها ( Cermik & Fwnli-Aktan. 2020. 357 ) .
- كما تمتاز استراتيجية سكامبر بكونها طريقة عملية يتم من خلالها استثارة التفكير التقاربي والخيالي والتوسع في التفاصيل وقت تقديم الدعم للمتعلم والاستخدام المستقل للمهام والتكاليف والعمل عليها وتلقي التغذية الراجعة بما ينمي التفكير الإبداعي ، وهي كذلك تمثل إطاراً للعمل والتساؤل الإبداعي وتعتمد على العصف الذهني والمناقشات كأدوات لإدارة تدريبها ، وهي بذلك تضمن توليد أفكار إبداعية خلاقة بعيداً عن السطحية ((Istamova. 2021. 150) ) .
- تقوم أيضاً استراتيجية سكامبر على تطوير المحتوى الأصلي للمفاهيم وإيجاد حلول غير عادية للمشكلات وتحسين الإنتاج الإبداعي للمتدرب والخروج بأفكار جديدة وتشجيع مختلف أنواع الأسئلة التي يمكن أن تساعد على تنمية تفكير المتدربين وهي بذلك تمثل أسلوب تعليمي للإبتكار وتقديم كل ما هو جديد وربط الأفكار والمرونة في طرحها والتوسع فيها ( Sarimah et al. 2022 . 20 )

## د. أنشطة سكامبر :

تمثلت أنشطة سكامبر فيما يلي : (على محمد مبارك الشلوي . ٢٠٢٢ . ٥٩١) ،

( Eberle. 2008. 3)

- الاستبدال Substitution ويقصد به استبدال عنصر أو فكرة بأخرى والبحث عن بدائل أفضل والتوصل لأفكار جديدة من خلال الإخلال بالموضوع المستهدف .
- الربط Combining ويدل على جمع جزأين أو فكرتين معاً لتكوين شئ ذي قيمة من خلال استخدام أساليب التفكير العليا .
- التكيف Adaptation ويشير إلى التطويع أو التوفيق لإيجاد حل مماثل أكثر ملاءمة للهدف المطلوب من خلال التغيير أو إعادة الترتيب .
- التكبير والتصغير Magnification & Minimization ويقصد به تغيير الشئ من خلال الإضافة أو التصغير أو التكبير للخروج بنواتج مختلفة ورؤية جديدة .
- استخدام الفكرة في موضع آخر Putting the idea to another use وتعني استخدام الشئ عدة مرات أو استخدامات أخرى جديدة لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة .
- الحذف أو الإزالة Eliminating ويقصد به استبعاد بعض الأجزاء أو العناصر من الموضوع لتسليط الضوء على الجزء المهم أو التوصل لفكرة جديدة .
- القلب أو العكس Reversing ويقصد به تغيير أو ترتيب الشئ بطريقة مختلفة والتفكير بطريقة عكسية لتوليد فكرة جديدة

## هـ. خطوات تطبيق استراتيجية سكامبر :

تتمثل خطوات تطبيق استراتيجية سكامبر فيما يلي ( القحطاني . ٢٠٢١ . ١٥٧ -

(١٥٨

- تحديد المشكلة ومناقشتها عبر طرحها على المتدربين ثم جمع المعلومات منهم باستخدام الوسائل المناسبة .

- إعادة صياغة المشكلة التي تم تحديدها بالخطوة السابقة بطرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار والبدائل المتعددة
  - عرض الأفكار والحلول المبتكرة من خلال ما توصل له المتدربين من أفكار وحلول وبدائل متعددة
  - استمطار الأفكار وتقييمها عبر تحليل ما توصل له المتدربين واختيار الأفضل اعتمادًا على معايير محددة
- و. معوقات تطبيق استراتيجية سكامبر لتحقيق الإبداع الإداري : NORTH (Jo) (2024).

ويمكن تقسيم هذه المعوقات لمعوقات خاصة بتنمية الإبداع الإداري ومعوقات خاصة باستراتيجية سكامبر وهي كالتالي :

أولاً المعوقات الخاصة بتنمية الإبداع الإداري وتتمثل في : (زهور صبار البلوي . ١٠٢)

- الفلسفة السائدة في المجتمع ونظرتة وتقديره للمبدعين .
  - التدريب الموجه فقط للنجاح والتحصيل المعرفي المبني على الاستظهار .
  - النظرة المتدنية للتساؤل والاكتشاف .
  - عدم المعرفة والدراية بطبيعة مهارات التفكير الإبداعي ومدى ارتباطها بمهارات التفكير الأخرى .
  - نظرة بعض المعلمين لتنمية القدرات الإبداعية بأنها عمل شاقٍ ومضنٍ .
  - ندرة الأبحاث والنشرات التربوية الخاصة بطرائق تدريس مهارات التفكير الإبداعي وتوظيفها .
  - التأخير من قبل الإدارة التعليمية في تنفيذ الأفكار الأكثر جدية وفاعلية .
- ثانياً معوقات خاصة باستراتيجية سكامبر ، وتتمثل في :
- كون سكامبر لا تكون مناسبة أحياناً لكل المشكلات .

- كون الأفكار المولدة من استراتيجية سكامبر أحياناً بلا جدوى أو جودة وأحياناً غير عملية أو واقعية .
  - أحياناً قد يجد بعض الأشخاص صعوبة في التوصل إلى إجابات ذات صلة بالموضوع .
  - المبالغة في التركيز على الحداثة ، حيث أن التفكير خارج الصندوق هو جوهر سكامبر بما يؤثر على التطبيق العملي فليس بالضرورة كل فكرة حديثة تكون قابلة للتطبيق .
  - عدم مناسبة الحلول التي تقدمها سكامبر لكل أنواع المشكلات ، فمن الضروري تقييم السياق ووضع طرق بديلة لحل المشكلات .
  - محدودية المعرفة من أهم التحديات التي تواجه استراتيجية سكامبر التي تعتمد على معرفة الفرد وخبراته وإن لم يكن لديه معرفة أو خبرة أو مجموعة واسعة من الأفكار فإنه يكون من الصعب انشاء حلول مبتكرة بواسطة سكامبر .
- و. العلاقة بين استراتيجية سكامبر والإبداع الإداري : ( نرمين سعيد عباس . ٢٠٢١ . ١٩١ )
- تعد استراتيجية سكامبر إحدى تقنيات التفكير الإبداعي التي تصل لمائة تقنية مختلفة ، ومن أكثرها شيرعاً تقنية العصف الذهني Brain Storming وتقنية العصف الذهني العكسي Reverse Brain Storming وتقنية الخرائط الذهنية Mind Maps وتقنية حل المشكلات Solving Problem والطريقة ٦٣٥ وتقنية الاستفزاز العقلي والقبعات الست للتفكير 6 Thinking Hats واستراتيجية سكامبر SCAMPER .
- أي أن استراتيجية سكامبر أداة من أدوات تنمية وتنفيذ الإبداع الإداري .

**المحور الثاني :** الإطار الميداني (واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر عينة الدراسة )  
 واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر عينة الدراسة سيقوم هذا المحور بالتعرف على واقع تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم من خلال الدراسة النظرية المتمثلة في المجتمع الأصلي ونوعه وعينته وأداته الميدانية المتمثلة في التطبيق وإجراءاته ، وشرح ذلك في الآتي :

بناء على أهداف البحث الحالي يتناول الإطار الميداني الإجراءات والنتائج والتفسير وبالإستعانة بالاستبانة للتوصل لما هو مطلوب من عينة البحث من خلال الإجراءات الآتية :

#### أهداف الدراسة الميدانية :

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الإطار الميداني لها يستهدف:

١. الوقوف على واقع (محاور) استبيان واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر . SCAMPER

٢. الوقوف على واقع (عبارات) استبيان واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر . SCAMPER

٣. دراسة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة وهما : (المحور الأول: تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، والمحور الثاني: مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPE )، تعزى لمتغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية، المؤهل العلمي، الوظيفة ، سنوات الخبرة).

## ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة للبحث الميداني. باعتبارها وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات حيث تعد من أكثر طرق جمع المعلومات البحثية شيوعاً وذلك للاستفادة الكبيرة الناتجة عنها في تجميع بعض المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة. (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري . ٢٠١٧ . ١٧٧ - ١٧٨ ) وقد تم التأكيد على الثقة والسرية التامتين التي سوف يعامل بها كل ما تسفر عنه الاستبانة من استجابات، واحتوت الاستبانة على طلب الحصول على بعض البيانات الأولية وهي الإدارة التعليمية وتشمل: (يوسف الصديق/ ابشواي/ إطسا/ سنورس/ شرق الفيوم/ طامية/ غرب الفيوم)، المؤهل العلمي ويشمل: (عال تربوي / عال غير تربوي / ماجستير/ دكتوراه)، الوظيفة وتشمل: (مدير مدرسة/ معلم/ إداري/ أخرى)، سنوات الخبرة وتشمل: (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات فأكثر)، كما استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) ثلاثي الأبعاد والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (موافق، إلى حد ما، أرفض) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١) مستوى درجة التطبيق لكل استجابة

المدى	الدرجة
من ١ وحتى ١.٦٦	أرفض
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	إلى حد ما
من ٢.٣٤ وحتى ٣	موافق

وفيما يلي وصف لمحتوى الاستبانة ومراحل إعدادها ونتائج حساب الصدق والثبات:  
أ- وصف محاور الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على (٣٢) عبارة في محورين ، وهما: المحور الأول تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم من وجهة نظري معلمي مدارس التعليم الفني ويضم ( ٢٢ ) عبارة، والمحور الثاني: مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPE ويضم ( ١٠ ) عبارات، ، كما في الجدول التالي:

جدول (٢) وصف محاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
١	المحور الأول: واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم	٢٢	٣٢
٢	المحور الثاني: مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER	١٠	

#### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، ومن ثم فهو كافة العناصر التي يرغب الباحث في اجراء استطلاع لأرائها(محمود احمد ابو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي . ٢٠١٩ . ٤٥ ) .وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع الدراسة، ولأن دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب من الصعوبة بمكان فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع ، وقد بلغ إجمالي العينة الذين تم التطبيق عليهم (٣٤٠) فردًا من (معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني)، وبحساب الحد الأدنى للعينة

العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (١١٦٤) تبين أنه يساوي (٢٨٩) فرداً) وهو العدد الذي يقل عن العدد الذي تم إجراء التحليل الاحصائي عليه، وقد تم حساب الحد الأدنى بالاعتماد على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وطبقا لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠م) والتي تكتب على الصورة التالية ( Marguerite G. et al (2006 .146 ) :

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث S حجم العينة، وX<sup>2</sup> قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١)، وN حجم المجتمع، وP هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، وd هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥)، وفيما يلي وصف العينة المستقاة بحسب متغيرات الدراسة:

- وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة والمؤهل وسنوات الخبرة كالتالي :

يتضح من الجدول التالي أن إجمالي عينة الدراسة (٣٤٠) فرداً، كانت النسبة الأعلى من حيث تطبيق الاستبانات لصالح إدارة (غرب الفيوم) حيث بلغت (١٦.١٨%)، في حين جاءت النسبة الأقل من حيث التطبيق في الإدارات التعليمية في إدارة (طامية) بنسبة (٨.٨٢%).

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة:

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً للإدارة التعليمية

النسبة	التكرار	الإدارة التعليمية
١٤.٤١%	٤٩	يوسف الصديق
١٥.٨٨%	٥٤	ابشواي
١٥.٥٩%	٥٣	إطسا

النسبة	التكرار	الإدارة التعليمية
١٤.٤١%	٤٩	سنورس
١٤.٧١%	٥٠	شرق الفيوم
٨.٨٢%	٣٠	طامية
١٦.١٨%	٥٥	غرب الفيوم
١٠٠%	٣٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية من حيث نسبهم المئوية وعددهم وإجمالي ذلك

- وصف العينة وفقاً للمؤهل العلمي: (عال تربوي / عال غير تربوي / ماجستير / دكتوراه):

يُظهر الجدول التالي أن أعلى فئة من فئات المؤهل العلمي من حيث التطبيق كانت عال تربوي بعدد (١٩٥)، وبنسبة (٥٧%)؛ مما يشير إلى أن الفئة الأعلى من أعضاء الهيئة التعليمية بالثانوى الفنى في محافظة الفيوم هم من الحاصلين على مؤهل عال تربوي، وحقيقة هذه الفئة هي الأكثر انتشاراً في غالبية المؤسسات التعليمية بل وغالبية المؤسسات نظراً لأن القليل من المتعلمين من يذهبون للالتحاق بمراحل الدراسات العليا ويحصلون على درجة الدكتوراه وهو الذي يظهر من أن نسبة العينة من الحاصلين على دكتوراه هي (٦%).

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (٤) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي: (عال تربوي / عال غير تربوي / ماجستير / دكتوراه)

جدول (٤) وصف العينة وفقاً لمتغير المؤهل

النسبة	التكرار	المؤهل
٥٧%	١٩٥	عال تربوي
٣٠%	١٠٠	عال غير تربوي
٧%	٢٥	ماجستير
٦%	٢٠	دكتوراه
١٠٠.٠٠٠	٣٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول (٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل من حيث نسبهم المئوية وعددهم وإجمالي ذلك

- وصف العينة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات فأكثر):

يتضح من الجدول التالي أن إجمالي أفراد العينة قد بلغ عددهم (٣٤٠) فرداً، منهم (٨٥%) ذات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، و(٢٧) ذات خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة مئوية (٨%)، و(٢٣) ذات خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة مئوية (٧%) مما يشير إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها غالبية أفراد عينة الدراسة وبالتالي الثقة الكبيرة في النتائج التي ستصل إليها الدراسة..

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٥) وصف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
٧٪	٢٣	أقل من (٥) سنوات
٨٪	٢٧	من (٥) إلى (١٠) سنوات
٨٥٪	٢٩٠	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠٪	٣٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة من حيث

نسبهم المئوية وعددهم وإجمالي ذلك

ج. الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات :

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية :

١. حساب التكرارات Frequencies لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة

الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة ( البيانات الأولية ) وكذلك

حساب التكرارات لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة، كما تم

حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

٢. حساب الوزن النسبي للعبارات =  $(٣) \times \text{تكرارها} + (٢) \times \text{تكرارها} + (١) \times$

تكرارها

ن

٣. حساب النسبة المئوية للعبارات =  $\text{الوزن النسبي للعبارات} / ٣ \times ١٠٠$

٤. المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند

من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد ومحاور الدراسة) لترتيب الفقرات أو

العبارات.

٥. الإنحراف المعياري ( Standard Deviation ) وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي .
٦. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.
٧. استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة .
٨. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) (ف): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) التي تصنفها أكثر من اثنتين لأفراد عينة الدراسة .
٩. اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples T Test (ت): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة ثنائية التصنيف.
١٠. اختبار كروسكال واليس (Kruskal–Wallis Test): للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير يتضمن أكثر من فئتين، وهو احد مقاييس الإحصاء اللابارامتري.
- طبّقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة إلى ثلاث فئات للممارسة هي :
- فئة ضعيفة ، وتمثل العبارات التي حصلت على أقل من ٦٠٪ وبمتوسط حسابي (١,٦٦:١).
- فئة متوسطة ، وتمثل العبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٦٩,٩ : ٦٠ ٪ وبمتوسط حسابي (٢,٣٣:١,٦٧)

- فئة عالية ، وتمثل العبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠ : ١٠٠٪ وبمتوسط حسابي (٣:٢,٣٤) .

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها :

أولاً : نتائج عبارات المحور الأول ( واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم )

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول (٦) النتائج التفصيلية لعبارات المحور الأول:

(واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		إلى حد ما		موافق			
				ك	%	ك	%	ك	%		
٧	إلى حد ما	٠.٧	٢.٠	٢	٩	٣	١	٣	١	يشجع المدير المعلمين على التعبير عن آرائهم بحرية تامة .	١
		٩	٦	٨	٦	٨	٢	٤	١		
				%	%	%	%	%	%		
١	موافق	٠.٦	٢.٥	٧	٢	٣	١	٥	٢	يضع المدير خططاً لتطوير العملية التربوية .	٢
		٣	٢	%	٤	٤	١	٩	٠		
				%	%	%	%	%	%		
٩	إلى حد ما	٠.٧	٢.٠	٢	٨	٥	١	٢	٨	يساهم المدير في في طرح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل .	٣
		٠	٢	٤	٠	١	٧	٦	٧		
				%	%	%	%	%	%		
١٣	إلى حد ما	٠.٧	١.٧	٤	١	٣	١	١	٦	يعمل المدير على التنوع والتغيير بأداء الأعمال التي تؤدي إلى الإبداع .	٤
		٤	٤	٤	٥	٨	٣	٨	٠		
				%	%	%	%	%	%		

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		إلي حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٥	إلي حد ما	٠.٨	٢.١	٢	٩	٣	١	٤	١	يملك المدير القدرة استشعار الأزمات قبل حلولها .	٥
٢	موافق	٠.٦	٢.٣	٧	٢	٤	١	٤	١	يستجيب المدير للمبادرات التطويرية الصادرة من المعلمين	٦
٨	إلي حد ما	٠.٧	٢.٠	٢	٨	٤	١	٢	٩	يستطيع المدير استحضار مجموعة من الأفكار الفريدة في وقت قياسي وصياغتها بشكل واضح والتعبير عنها بأيسر الطرق .	٧
٣	إلي حد ما	٠.٧	٢.١	٢	٨	٣	١	٤	١	يفضل المدير اقتحام المجهول وتحمل المسؤولية والعبء .	٨
٤	إلي حد ما	٠.٦	٢.١	١	٦	٥	١	٣	١	يجمع المدير المرح والجد وحب الاستطلاع ومتابعة المستجدات أثناء أداء العمل	٩
٦	إلي حد ما	٠.٦	٢.٠	١	٦	٥	١	٢	٩	يملك المدير القدرة على تحسس المشكلات الطارئة والمواقف الحرجة قبل حدوثها .	١٠
١٢	إلي حد ما	٠.٦	١.٨	٣	١	٥	١	١	٥	يستطيع المدير التركيز لفترة زمنية في مشكلة معنية دون أن تحول المشكلات	١١

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										الأخرى بينه وبينها .	
١٠	إلى حد ما	٠.٥	١.٨	٢	٧	٦	٢	١	٣	يعطي المدير تفاصيل وتفسيرات لفكرة معينة لاتمام العمل الابتكاري .	١ ٢
١٦	أرفض	٠.٧	١.٦	٥	١	٣	١	١	٤	يتحمل المدير المخاطر الناتجة عما يقوم به عند تبني أفكار وأساليب جديدة.	١ ٣
٢١	أرفض	٠.٦	١.٥	٦	٢	٢	٩	١	٣	يتحمل المدير المخاطر الناتجة عما يقومون به عند تبني أفكار وأساليب جديدة.	١ ٤
١٧	أرفض	٠.٦	١.٥	٥	١	٣	١	١	٣	يغير المدير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ولا يتمسك بالمواقف السابقة .	١ ٥
١١	إلى حد ما	٠.٧	١.٨	٣	١	٣	١	٢	٧	يلجأ المدير أثناء عمليات حل المشكلات إلى دراستها بكل أبعادها مما يحفز المعلمين لتقليده .	١ ٦
١٤	إلى حد ما	٠.٧	١.٧	٤	١	٣	١	٢	٧	يستطيع المدير التعامل مع ضغوط العمل المختلفة .	١ ٧
٢٠	أرفض	٠.٦	١.٥	٥	١	٣	١	٨	٢	يحرص المدير على إجراء تغييرات في أساليب العمل .	١ ٨
١٥	أرفض	٠.٦	١.٦	٤	١	٤	١	٩	٣	يضع المدير أهدافاً واضحة ومحددة قبل الشروع بعمل	١ ٩

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		إلي حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
				%	٥	%	٤			ما .	
٢٢	أرفض	٠.٦ ٩	١.٤ ٦	٦ ٥ %	٢ ٢ ٠	٢ ٤ %	٨ ٢	١ ١ %	٣ ٨	يقوم المدير بعمل مناقشات لا رسمية لمناقشة مشاكل فريق عمله .	٢ ٠
١٨	أرفض	٠.٧ ٤	١.٥ ٤	٦ ١ %	٢ ٠ ٦	٢ ٥ %	٨ ٤	١ ٥ %	٥ ٠	يغير المدير من آرائهم عند الشعور بعدم صحتهم أو وجود رأي أصح منهما .	٢ ١
	أرفض	٠.٦ ١	١.٥ ٣	٥ ٣ %	١ ٨ ٠	٤ ١ %	١ ٣ ٩	٦ ٣ %	٢ ١	يكافأ المدير أصحاب الأفكار الإبتكارية الجديدة .	٢ ٢

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات المحور الأول (واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم)، قد تراوحت ما بين (موافق) و(أرفض)، حيث جاء المتوسط الموزون لها ما بين (٢.٥٢) و(١.٤٦)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة فرص تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، حيث يمكن من خلال ترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي الموزون تحديد المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة، وذلك فيما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: " يضع المدير خطاً لتطوير العملية التربوية" في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (٢.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وهو ما يشير إلى "موافقة" العينة على توافرها في الواقع، وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الجادة للمدير في تطوير العملية التربوية وعلمها بأهميتها ودورها العظيم

كما جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على: "يلجأ المدير أثناء عمليات حل المشكلات إلى دراستها بكل أبعادها مما يحفز المعلمين لتقليده " في المرتبة الحادية عشرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهو ما يشير إلى درجة توافر " إلى حد ما"، وقد يرجع ذلك إلى حاجة إدارة التعليم الفني لبذل مزيد من الجهد في اكتساب القدرة على التحليل .

في حين حصلت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على: "يقوم المدير بعمل مناقشات لا رسمية لمناقشة مشاكل فريق عمله " في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهو ما يشير إلى "رفض" أفراد العينة على توافرها في الواقع، وقد يعزى ذلك إلى خوف المدير من عمل علاقات شخصية مع المعلمين بما يزيل الكلفة بينهم وبالتالي التأثير سلباً على مستوى العمل .

**ثانياً : نتائج عبارات المحور (الثاني) ( مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER**

جدول (٧) مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER

م	العبارة	الاستجابات					
		موافق		إلى حد ما		أرفض	
		ك	%	ك	%	ك	%
٢ ٣	العمل على تحسين الثقافة التنظيمية بالمجتمع المدرسي فيما يخص أهمية الإبداع الإداري عن طريق الندوات وورش العمل والمحاضرات	٢٢٨	٦٧%	١٠ ٦	٣١%	٦	٢%
٢ ٤	منح المديرين المبدعين حوافز مادية ومعنوية إضافية بهدف	٢٤٥	٧٢%	٧٣	٢١%	٢ ٢	٦%

م	العبارة	الاستجابات							
		موافق		إلى حد ما		أرفض			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	حثهم على مزيد من الإبداع وتشجيع الآخرين .								
٢٥	ربط الترقيات والتقلات الاختيارية بتحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري .	٢١٦	%٦٤	٩٠	%٢٦	٣٤	%١٠	٢٠٥	٠.٦٧
٢٦	إنشاء وحدة متخصصة بشئون إبداع العاملين بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الاهتمام بالأفكار المبدعة ودراستها وتطويعها للتطبيق على أرض الواقع .	١٨٣	%٥٤	١٠٩	%٣٢	٤٨	%١٤	٢٠٤	٠.٧٢
٢٧	تنوع الوسائل التعليمية المستخدمة داخل التدريبات	٢٠١	%٥٩	١٠٨	%٣٢	٣١	%٩	٢٠٥	٠.٦٦
٢٨	مساعدة المتدربين على تعميم الخبرات المكتسبة في مواقف حياتية مختلفة بعد تقديمها لهم في سياقات متنوعة .	٢٢٦	%٦٦	٨٤	%٢٥	٣٠	%٩	٢٠٥	٠.٦٥
٢٩	تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات المديرين والوكلاء والمعلمين بالتعليم الفني على استراتيجية سكامبر في تنمية الإبداع الإداري .	٢٠٢	%٥٩	١٠٢	%٣٠	٣٦	%١١	٢٠٤	٠.٦٨
٣٠	بناء اتجاهات إيجابية لدى المتدربين نحو التفكير والخيال والإبداع .	٢٢٨	%٦٧	٥٤	%١٦	٨	%١٧	٢٠٥	٠.٧٧
٣١	دمج استراتيجية سكامبر ضمن استراتيجيات التدريب المعتمدة من الأكاديمية المهنية للمعلمين لتنمية الإبداع الإداري .	٢٤٤	%٧٢	٨٦	%٢٥	١٠	%٣	٢٠٦	٠.٥٢

م	العبارة	الاستجابات					
		موافق		إلى حد ما		أرفض	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣	ضرورة اعتماد التدريبات المخصصة لتنمية الإبداع الإداري على العصف الذهني والمناقشات كأدوات لإدارتها .	٢٠٩	٦١%	٩٧	٢٩%	٣	١٠%
٢						١	٢٠%
٦						٧	٠.٦%
						١	٢.٥%

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات المحور الثالث (مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER)، قد جاءت جميعا بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط الموزون لها ما بين (٢.٦٩) و(٢.٤٠)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن توافر هذه المقترحات يزيد من تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER، ويمكن من خلال ترتيب المقترحات بحسب المتوسط الحسابي الموزون تحديد مستوى أهمية كل مقترح من المقترحات التي حددتها الدراسة، وذلك فيما يلي:

جاء المقترح رقم (٣١) والذي ينص على: "دمج استراتيجية سكامبر ضمن استراتيجيات التدريب المعتمدة من الأكاديمية المهنية للمعلمين لتنمية الإبداع الإداري". في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (٢.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، وهو ما يشير إلى "موافقة" العينة على أهمية توافرها في الواقع لتحسينه، وقد يعزى ذلك إلى التطلع إلى تطبيق الإتجاهات الحديثة التي ثبت نجاحها مساندة لما يحدث بالدول المتقدمة .

كما جاء المقترح رقم (٢٥) والذي ينص على: "ربط الترقيات والتنقلات الاختيارية بتحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري". في المرتبة الخامسة من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهو ما يشير إلى درجة أهمية "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أهمية مردود مستويات عالية

من الإبداع على العمل في حين حصل المقترح رقم (٢٦) والذي ينص على: "إنشاء وحدة متخصصة بشئون إبداع العاملين بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الاهتمام بالأفكار المبدعة ودراستها وتطويعها للتطبيق على أرض الواقع .." في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية بمتوسط موزون (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهو ما يشير إلى "موافقة" أفراد العينة على أهمية توافرها في الواقع، وقد يعزى هذا إلى العلم بعدم وجود ميزانيات مخصصة لذلك بوزارة التربية والتعليم .

نتائج الفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

### ١. الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

#### جدول (٨)

يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً لمتغير الإدارة

#### التعليمية

المحور	الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
المحور الأول: الواقع	يوسف الصديق	٤٩	٣٦.٧١	١.٦٧	٠.٣٩	٢.٤١	٠.٠٣
	ابشواي	٥٤	٤٠.٥٢	١.٨٤	٠.٤٣		
	إطسا	٥٣	٤١.١٥	١.٨٧	٠.٤٥		
	سنورس	٤٩	٤١.١٦	١.٨٧	٠.٣٩		
	شرق الفيوم	٥٠	٤١.٦٤	١.٨٩	٠.٤٠		
	طامية	٣٠	٤٣.٤١	١.٩٧	٠.٣٩		
	غرب الفيوم	٥٥	٤٢.٤٣	١.٩٣	٠.٤٥		
	الإجمالي	٣٤٠	٤٠.٨٩	١.٨٦	٠.٤٢		
المحور الثاني: المقترحات	يوسف الصديق	٤٩	٢٦.٠٦	٢.٦١	٠.٥٠	١.٨٠	٠.١٠
	ابشواي	٥٤	٢٤.١١	٢.٤١	٠.٥٩		
	إطسا	٥٣	٢٤.٧٢	٢.٤٧	٠.٥٧		

المحور	الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
	سنورس	٤٩	٢٦.٢٤	٢.٦٢	٠.٤١		
	طامية	٥٠	٢٦.٢٦	٢.٦٣	٠.٣٩		
	شرق الفيوم	٣٠	٢٦.٧٦	٢.٦٨	٠.٣٥		
	غرب الفيوم	٥٥	٢٥.١٦	٢.٥٢	٠.٥١		
	الإجمالي	٣٤٠	٢٥.٥١	٢.٥٥	٠.٤٩		

ينتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي المحور الأول: واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وجاءت الفروق لصالح (شرق الفيوم)؛ حيث بلغت قيمة الفاء بين إجابات الإدارات التعليمية على إجمالي المحور الاول (٢.٤١) بدلالة قدرها (٠,٠٣)، وبلغ المتوسط الموزون (لادارة شرق الفيوم التعليمية) (١.٩٧) وهي قيمة أعلى من قيم المتوسطات الموزونة للإدارات الأخرى، وقد يرجع وجود الفروق بين الإدارات التعليمية في واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم إلى وقوع هذه الإدارة داخل المدينة والتي تحظى بدعم كبير لكونها واجهة المديرية،

كما يظهر من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة المحور الثاني بحسب متغير (الإدارة التعليمية)؛ حيث بلغت قيمة الفاء بين استجابات الإدارات التعليمية على إجمالي المحور الثاني مثلاً: مقترحات تنمية الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني التجارى بمحافظة الفيوم قيمة مقدارها (٠,٤٠)، بدلالة قدرها (٠,٨٨). الأمر الذي يؤكد اتفاق الآراء بين جميع الإدارات التعليمية على مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER

الفروق بين محاور الدراسة وفقاً (للمؤهل العلمي):

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

## جدول (٩) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان وفقاً للمؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
المحور الأول: الواقع	بكالوريوس	٢٣	٤١.٨٣	١.٩٠	٠.٤١	٨.١٠	٠.٠٠
	دراسات عليا	٦٠	٤١.٠٢	١.٨٦	٠.٣٨		
	أخرى	٤٦	٣٥.٩٣	١.٦٣	٠.٤٨		
	الإجمالي	٣٤	٤٠.٨٩	١.٨٦	٠.٤٢		
المحور الثاني: المقترحات	بكالوريوس	٢٣	٢٥.٧٥	٢.٥٨	٠.٤٧	١.٦٥	٠.٠١
	دراسات عليا	٦٠	٢٥.٥	٢.٥٥	٠.٤٠		
	أخرى	٤٦	٢٤.٣	٢.٤٣	٠.٦٨		
	الإجمالي	٣٤	٢٥.٥١	٢.٥٥	٠.٤٩		

توصلت الدراسة من الجدول السابق إلى عدم وجود فروقاً دالة إحصائية، بالنسبة لإجمالي المحور الثاني: مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER ، حيث جاءت قيمة الفاء بين استجابات فئات المؤهل العلمي (١.٦٥) بدلالة قدرها (٠.١٩)، ويعني ذلك أن هناك اتفاق بين آراء جميع المؤهلات العلمية على الدور المهم الذي تتمتع به هذه المقترحات حال تطبيقها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER .

كما يتبين للدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لاستجابات العينة وفقاً لمؤهلهم الدراسي على إجمالي المحور

الأول وكانت الفرق في هذا المحور لصالح (عال تربوي)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٨.١٠)، بدلالة قدرها (٠.٠٠) وبلغ المتوسط الحسابي الموزون (عال تربوي) (١.٩٠) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الموزون للمؤهلات العلمية الأخرى، ويعني ذلك أن الواقع من وجهة نظر حملة (عال تربوي) أفضل وبه العديد من المتطلبات المتوفرة وذلك مقارنة بوجهة نظر (الفئات الأخرى) وقد يرجع هذا إلى فهم حملة عال تربوي بجوانب العملية التعليمية بحكم تخصصهم ودراستهم للمواد التربوية

### ١. الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**جدول (١٠) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان وفقاً للخبرة**

المحور	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	درجة الحرية	الدلالة
المحور الأول: الواقع	أقل من ٥ سنوات	٢٣	١١٠.٤٨	٩.٣٦	٢	٠.٠١
	من ٥-١٠ سنوات	٢٧	١٨١.٣٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩٠	١٧٤.٢٥			
	الإجمالي	٣٤٠				
المحور الثاني: المقترحات	أقل من ٥ سنوات	٢٣	١٠٤.٧٢	١٤.٨٣	٢	٠.٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٢٧	٢٠٨.٦٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٩٠	١٧٢.١٧			
	الإجمالي	٣٤٠				

ينتضح للدراسة من خلال عرض الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي المحور الأول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت الفروق على سبيل المثال في المحور الأول: واقع تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم لصالح (من ٥-١٠ سنوات)؛ حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس بين إجابات العينة بسنوات

خبرتهم المتنوعة على إجمالي المحور الأول (٩.٣٦) بدلالة قدرها (٠.٠١)، وبلغ متوسط الرتب للخبرة (من ٥-١٠ سنوات) (١٨١.٣٥) وهي قيمة أعلى من قيم متوسط الرتب لفئات سنوات الخبرة الأخرى؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود هذا المستوى من الخبرة في مكانة متوسطة وبالتالي جمعهم بين قدرتهم على تقييم الواقع ورغبتهم في مزيد من التطوير لتحقيق مستويات أعلى من الجودة مقارنة بمن سبقهم.

### نتائج البحث :

أولاً نتائج تتعلق بالإطار النظري ، وتتمثل في النقاط التالية :

- الإبداع الإداري يحقق التميز في العمل والوصول لمستويات عالية من الجودة .
- يعاني التعليم قبل الجامعي بصفة عامة والتعليم الفني بصفة خاصة بمصر من عدة مشاكل ويواجه عدة تحديات أهمها قلة الإبداع الإداري .
- تنمية الإبداع الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر تواجه عدة معوقات .
- لمديري مدارس التعليم الفني دوراً هاماً في الإرتقاء بجودة هذا التعليم .
- استراتيجية سكامبر من أنجح الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتنمية الإبداع الإداري والتفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي.

ثانياً نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية ، والتي تمثلت في النقاط التالية :

- تتوافر تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم بمتوسط موزون يتراوح بين (٢.٥٢) و(١.٤٦) وهو ضعيف وهذا يستدعي الحاجة للعمل على تطويرها .
- اتفاق أفراد العينة على الموافقة على المقترحات المقدمة لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر وهو ما اتفق مع ما ورد بالإطار النظري من أهمية استراتيجية سكامبر ودورها في تنمية الجانب الإبداعي لدى متدربيها ، ومن أهمية الإبداع الإداري ودوره في تنمية وتطوير العملية التربوية ، وقد عزز ذلك دراسة كل من شادي خالد

البدارين ٢٠١٦ ، لمياء شعبان أحمد ٢٠١٧ ، على محمد مبارك ٢٠٢٢ ،  
Corry Yohana 2023 .

**المحور الثالث : الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر SCAMPER.**  
على ضوء الدراسات السابقة ونتائج الإطار النظري السابق بالدراسة الحالية ونتائج الدراسة الميدانية التي أثبتت وجود ضعف في تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم بما يستدعي وجود آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم والتي يمكن تقسيمها على النحو التالي :  
أولاً : آليات مقترحة لتحسين دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وتتمثل في :

١. تحسين الثقافة التنظيمية بالمجتمع المدرسي فيما يخص أهمية الإبداع الإداري عن طريق عمل الندوات وورش العمل والمحاضرات ذات الصلة بالموضوع .
٢. تصميم خطة مدرسية بمدارس التعليم الفني لتنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب من أجل ترسيخ ثقافة الإبداع .
٣. مكافأة المتميزين من المديرين والمعلمين بحوافز مادية ومعنوية لحثهم على مزيد من الإبداع وكى يكونوا قدوة لغيرهم .
٤. تفعيل مجلس الآباء، والأمناء والمعلمين ؛ لتحقيق أهداف المدرسة في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الفني .
٥. تفعيل برنامج تبادل الزيارات بين المدارس لإثراء خبرة مديري مدارس التعليم الفني من خلال تبادل الخبرات الإبداعية .
٦. التواصل مع وسائل الإعلام المدرسية المختلفة، ونشر ثقافة سكامبر ودورها في تنمية الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة ، من خلال توظيف الإذاعة المدرسية، ومجلات الحائط المدرسية والملصقات

- ، وصفحات التواصل الإجتماعي وموقع المدرسة الإلكتروني، في نشر هذه الاستراتيجية
٧. تفعيل الألعاب التعليمية داخل الفصول وهو جوهر استراتيجية سكامبر من أجل ترسيخ هذه الاستراتيجية وإيضاح أهميتها .
٨. التواصل بين المدرسة وكليات التربية لتقديم التدريبات والاستشارات الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني .
٩. إنشاء موقع إلكتروني خاص بالمدرسة لنشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال عرض نماذج حية لتطبيقه داخلها .

**ثانياً : آليات مقترحة لتحسين دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وتتمثل في :**

١. تصميم برامج تدريبية مخصصة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني على ضوء منهجية سكامبر من خلال الإستعانة بالخبراء في مجال تصميم البرامج التدريبية .
٢. تدريب المدربين على طريقة تنفيذ استراتيجية سكامبر لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني من خلال إرسالهم في بعثات للخارج تمثل الأكاديمية المهنية للمعلمين .
٣. أخذ رأي القيادات المدرسية فيما يقدم لهم من تدريبات مع تشجيعهم على المشاركة في وضع خططهم التدريبية المستقبلية .
٤. أخذ رأي المتدربين من مديري مدارس التعليم الفني فيما يقدم لهم من برامج تخص تهميتهم وتعديل البرامج في ضوء هذه الآراء .
٥. المحافظة على استمرارية تقييم مستوى رضا المتدربين من خلال متابعة الأكاديمية لنتائج التدريبات التي تم عقدهم ولا سيما ما يخص تنمية الإبداع الإداري لدى مديري التعليم الفني وتعيدها في ضوء هذه الآراء .

٦. فتح قنوات اتصال دائمة بين الأكاديمية والقيادات المدرسية لتقديم الدعم الفني لهم .

٧. إنشاء وحدة متخصصة تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين تختص بشئون إبداع العاملين بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الاهتمام بالأفكار المبدعة ودراستها وتطويرها للتطبيق على أرض الواقع .

٨. دمج استراتيجيات سكامبر ضمن استراتيجيات التدريب المعتمدة من الأكاديمية المهنية للمعلمين لتنمية الإبداع الإداري .

٩. التنسيق مع مديرية التربية والتعليم ومطالبة المعلمين المرشحين لوظيفة مدير مدرسة بتقديم تصور أو رؤية عما يمكن أن يقدموه من إبداع إداري خلال فترة ممارستهم للإدارة المدرسية وجعل ذلك شرط من شروط توليهم لهذا المنصب .

**ثالثاً : آليات مقترحة للبرامج المقدمة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم ، وتتمثل في :**

١. اعتماد البرنامج المخصص لتنمية الإبداع الإداري لمديري التعليم الفني على أنشطة سكامبر السبع والتي تتمثل في : الاستبدال والربط والتكيف والتكبير والتصغير واستخدام الفكرة في موضع آخر والحذف والقلب .

٢. تنوع أساليب إدارة البرنامج التدريبي المخصص لتنمية الإبداع الإداري لمديري التعليم الفني بين : أسلوب المحاضرة وأسلوب المناقشة والحوار وأسلوب العصف الذهني وأسلوب التعلم التعاوني والمجموعات وورش العمل ، واستخدام منهجية الديكام في إدارة البرنامج ،

٣. الاعتماد على ثلاثة تقويمات لضمان تحقيق البرنامج للأهداف المرجوة منه ، وهي :

- تقويم قبلي وهدفه تحديد مستوى الإبداع لدي عينة البحث قبل تطبيق البرنامج

- تقويم بنائي وهو مصاحب لجلسات البرنامج وهدفه تعرف الباحث على مدى تقدم عينة البحث في الإبداع الإداري مع تقديم تغذية راجعة لهم .

- تقويم نهائي وهدفه تحديد مستوى المتدربين بعد تطبيق الآليات المقترحة ومقارنة نتائج هذا التقويم مع القبلي .

٤. اعتماد طريقة سير البرنامج التدريبي المخصص لتنمية الإبداع الإداري لمديري التعليم الفني على الخطوات التالية :

- تحديد الأهداف العامة للبرنامج مع مراعاة أن تكون شاملة للأهداف المعرفية والمهارية والوجدانية .

- تحديد الأهداف السلوكية لكل محاضرة .

- اختيار الاستراتيجيات والأنشطة المناسبة لإدارة المحتوى والتي سيتم استخدامها .

- قراءة دليل البرنامج والذي تم إعداده على ضوء الأدب التربوي المتعلق به والتأكد من فهم المتدربين لها.

- إعداد مكان اللقاءات التدريبية بحيث يكون مريحًا وملائمًا للمدرب والمتدربين مع تحديد زمن التدريب .

- تحديد الوسائل التعليمية والأدوات المساعدة المذكورة سابقًا .

- قيام المدرب بعرض مختصر عن الإبداع الإداري وماهيته وأهميته والمفاهيم الخاصة به ثم استراتيجية سكامبر وأهميتها .

- ممارسة أنشطة سكامبر داخل التدريب والمتمثلة في : الاستبدال - الدمج

- التكيف - التعديل - استخدام الفكرة في موضع آخر - الحذف - القلب

- التكبير والتصغير .

- عرض نتائج التقويم وتوفير التغذية الراجعة .
- ثامناً للتوصيات : على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل للتوصيات التالية :
- الاهتمام بتكثيف الدورات الموجهة لتنمية مديري مدارس التعليم الفني بكل الجوانب .
- التحديث المستمر بالبحث عن منهجيات واستراتيجيات جديدة للتدريب ثم تدريب المدربين عليها لضمان براعة آدائهم داخل وحدات التدريب المختلفة
- الاهتمام بالمتابعة الدورية لنتائج التدريبات وعدم الاكتفاء بإقامته دون متابعتها ثم تحسين هذه البرامج على ضوء نتائج هذه المتابعة .
- نشر ثقافة سكامبر داخل مدارس التعليم الفني سواء داخل الفصول بصفتها استراتيجية تدريسية أو خارج الفصول بصفتها استراتيجية تدريبية لتطوير الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

#### المراجع :

١. أحمد الشايب ، عنان أبو حمو (٢٠١٤) . مفاهيم إدارية معاصرة . الأردن . عمان : دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .
٢. أمال محمد محمود . (٢٠١٥) . فاعلية تدريس العلوم باستخدام استراتيجية توليد الأفكار سكامبر في تنمية مهارات التفكير التخيلي وبعض عادات العقل لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي . مجلة التربية . مصر . (٤) .
٣. إنعام الجبالي (٢٠١٥) . إدارة التغيير في منظمات الأعمال . الأردن . عمان : مركز الكتاب الأكاديمي .
٤. تامر عبدالوهاب محمد (٢٠٢٠) تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية . جامعة السادات .

٥. جلال الدين بوعطيط (٢٠١٩) . الإبداع الإداري خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين . الجزائر . مجلة التكامل . (٥) .
٦. ريا يوسف خليل (٢٠٢٣) . دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية . مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي . ٤٣ (١) . مارس
٧. زهور صبار البلوي (٢٠٢١) . دمج استراتيجيات سكامبر في التعليم لتنمية التفكير الإبداعي للأطفال الموهوبين والعاديين . الأردن . دار الجنان للنشر والتوزيع
٨. سوزان زما (٢٠٢١) مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها . بيروت : مجلة أوراق ثقافية . (١٢)
٩. شادي خالد البدارين (٢٠١٦) . أثر استراتيجية توليد الأفكار سكامبر في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى عينة من الطلبة ذوي صعوبات التعلم بالأردن . جامعة الأزهر . مجلة التربية . ٤ (١٧١) .
١٠. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري (٢٠١٧م) . المقاييس والاختبارات: التصميم - الإعداد - التنظيم، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر
١١. عبدالله حسن مسلم (٢٠١٥) . الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق . عمان . الأردن : دار المعتز للنشر والتوزيع .
١٢. عبدالله محمد العواد (٢٠٠٥) واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره - رسالة رسالة ماجستير غير منشورة - الرياض . جامعة سعود .
١٣. على محمد مبارك الشلوي (٢٠٢٢) . فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الجانبي وكفاءة التمثيل المعرفي

- لدى طلاب دبلوم المهارات الحياتية في جامعة الشقراء .المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية . ٣(٧١) .
- ١٤ . علي صالح جوهر ، هبة الله محمد محمد (٢٠٢١) . معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من وجهة نظرهم . مجلة كلية التربية . جامعة دمياط ( ٧٨ ) .
- ١٥ . عنتر محمد أحمد (٢٠١٨) . واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية بمدرينة سوهاج . المجلة العلمية للإدارة وأبحاث الأعمال الإدارة والتنظيم . ١٨(١٣) .
- ١٦ . فرج المبروك عمر (٢٠١٧) . مدير المدرسة والإدارة المدرسية . الأردن . عمان : دار حميثرا للنشر والترجمة .
- ١٧ . لمياء شعبان أحمد (٢٠١٧) . استخدام استراتيجية SCAMPER في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاتجاه نحو الإبداع لدى الطالبات معلمات رياض الأطفال بكلية التربية بسوهاج . مجلة كلية التربية . جامعة المنوفية .
- ١٨ . ليلي أبو العلا (٢٠١٣) . مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة . عمان . الأردن : دار الجنادرية للنشر والتوزيع .
- ١٩ . محمد أحمد عوض البربري (٢٠٢٢) . القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية - دراسة ميدانية - كلية التربية . المجلة التربوية . جامعة سوهاج . ٩٤ (٢) . ٨٢٩ : ٩٧٢
- ٢٠ . محمد داود (٢٠٢٠) . إدارة التميز والإبداع الإداري . عمان : دار ابن النفيس
- ٢١ . محمد يوسف القاضي (٢٠١٥) . السلوك التنظيمي . الأردن . عمان : دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .

٢٢. محمود احمد ابو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي (٢٠١٩م). **مناهج البحث العلمي، عمان، دار اليازوري.**
٢٣. محمود أحمد درويش (٢٠١٨). **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.**
٢٤. مركز دبيونو لتعليم التفكير (٢٠١٥). **مدخل إلى تعليم التفكير وتنمية الإبداع. دبي: مركز دبيونو لتعليم التفكير.**
٢٥. مصطفى قسيم الهيئات (٢٠١٥). **برنامج سكامبر لتنمية التفكير الإبداعي النظرية والتطبيق. دبي: مركز دبيونو لتعليم التفكير.**
٢٦. مصطفى يوسف كافي (٢٠٢٠). **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار رسلان للنشر والتوزيع.**
٢٧. منيرة القحطاني (٢٠٢١). **أثر برنامج توليد الأفكار سكامبر في تدريس العلوم على تنمية الإبداع العلمي لدى طالبات الصف الثاني المتوسط. المجلة العربية للنشر العلمي (٣١)**
٢٨. نبيل سعد خليل (٢٠١٤). **إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.**
٢٩. نرمين سعيد عباس (٢٠٢١). **التفكير الإبداعي كمدخل لتصميم وحدات مبتكرة مرتبطة بالفن السرياني. حلوان. مجلة التصميم الدولية. ٦ (١١).**
30. benefits and challenges of using SCAMPER method for creative problem solving? Avalobel on <https://www.linkedin.com/advice/0/what-benefits-challenges-using-scamper> .). history of visit 1-2-2024
31. Cermik, H., & Fenli-Aktan, A. (2020). Primary school students' attitudes towards science. International Journal of Educational Methodology, 6(2), pp. 355-365. Avalobel on. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.2.355> .). history of visit 5-3-2024
32. Corry Yohana and others(2023). Principa; Managerhal Creativity to Increase Teacher Performance and Student

- Outcome . **Journal of Namibian Studies: History Politics Culture** 34, 1626-1650
33. Eberle, B. (2008). Scamper on: Games for Imagination Development. Prufrock Press Inc Avalobel on <https://doi.org/10.1108/00251741011014454>. ). history of visit 11-2-2024
34. Ghada Anis Fahmy and other(2017). Using SCAMPER-based Activities in Teaching Story to Enhance EFL Primary Stage pupils' Speaking Skills (An Exploratory Study), JRCIET.**Journal of Research in Curriculum, Instruction and Educational Technology**,. 3(4) October 2017.
35. Hamzah Mahmod Ali Khawaldeh (2017). **unpublished PH. D dissertation**. Universiti Utara Malaysia
36. Istamova, D. (2021). Ways of Using Scamper Technology During Foreign Language Lessons. Current Research Journal of Pedagogics, 2(12), pp. 149-155. DOI: Avalobel on. <https://doi.org/10.37547/pedagogics-crjp-02-12-30>. ). history of visit 22-3-2024
37. Jo Northh . (2024) The SCAMPER Technique for Creative Problem Solving Avalobel on <https://bigbangpartnership.co.uk/scamper>. ). history of visit 5-4-2024
38. Kaytez, N. and Aytar, A. (2016). Analysis of the effect of SCAMPER education program on five-year-old children's creativity. **Journal of Human Sciences**, 13 (3), 5968-5977.
39. Marguerite G. et al (2006). Methods in educational research: from theory to practice, New York: John Wiley & Sons, Inc
40. Nazan Kaytez & Abide Güngör Aytar (2016) . Analysis of the Effect of Scamper Education Program on five-year-old children's creativity . **journal of Human Sciences** .13(3)
41. Sarimah, S., Samsudin, N., Shaziayani, W., Othman, J., Hammat, M., Mazeni, N., Zahari, F. (2022). **Entifying Ideas Through Scamper Techniques For Examinations Invigilation Management Systems (ExIMS)**. SIG : e-Learning, 1(1), pp. 24-28. e-ISBN : 978-967-25608-5-2

42. Shohdy, Mohamed 2016. The integration of SCAMPER creativity technique and morphology design method for enhancing the process of lighting fixtures design, **international Design journal**, fourth International Conference for Faculty of Applied Arts, February,
43. Toraman, S (2013): Application of the six thinking hats and SCAMPER techniques on the 7th grade course unit "Human and Environment": Melvana International Journal of Education (MIGE), 3(4), pp 166-186