

**الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ**

أعزاه

**د/ أميرة رمضان عبدالهادي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة كفر الشيخ

## مستخلص البحث

هدف البحث الى التعرف على الأسس النظرية للإدارة الابداعية والأسس الفكرية للحوكمة، والوقوف على جهود مصر لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي (نظريا)، والوقوف على واقع الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الابداعية (ميدانيا)، والتوصل الى تصور مقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الابداعية . واستخدم البحث منهج البحث المختلط وهو ذلك المنهج الذى يجمع بين الجانبين الكمي والكيفي فى آن واحد. وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج منها النتائج المتعلقة بعناصر الإدارة الابداعية وهى الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمخاطرة ، ومنها المعايير المتعلقة بواقع الحوكمة وهى الشفافية والمحاسبية والمشاركة والعدالة . وتم التوصل الى تصور مقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية

**الكلمات المفتاحية :** الحوكمة ، التعليم الأساسي ، الإدارة الابداعية

### Abstract of the research

The research aimed to identify the theoretical foundations of creative management and the intellectual foundations of governance, and to identify Egypt's efforts to enhance governance in primary schools (theoretically), and to identify the reality of governance in primary schools in Kafr El-Sheikh Governorate in light of the creative management approach (in the field), and to reach a proposed vision to enhance governance in primary schools in Kafr El-Sheikh Governorate in light of the creative management approach. The research used the mixed research method, which is the method that combines the quantitative and qualitative aspects at the same time. The research reached a set of results, including results related to the elements of creative management, which are fluency, flexibility, originality, sensitivity to problems and risk, and the criteria related to the reality of governance, which are transparency, accountability, participation and justice. A proposed vision was reached to enhance governance in primary schools in Kafr El-Sheikh Governorate in light of The creative management approach.

**Keywords:** Governance, Basic Education, Creative Management

## الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

د/ أميرة رمضان عبدالهادى (\*)

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تُعد الإدارة التربوية المحرك الأساسي لأي مؤسسة تعليمية ويبقى نجاحها في تحقيق أهدافها الأمل المنشود بكل المؤسسات التربوية، فلا مجتمع راق دون مؤسسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة، ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات اليوم أكثر تنافساً مع ذاتها ومع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها مستفيدة من خبرات الدول الأخرى وخبرات المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

كما أن التقدم السريع الذي يشهده العالم حالياً في شتى المجالات لم يكن ليتحقق إلا من خلال الإبداع والتفكير الابتكاري والنظرة الشمولية المتجددة للأمور، ولكي يستمر هذا التقدم لابد من استمرار الإبداع والابتكار ومهاراته لدى أفرادها<sup>(١)</sup>.

وتتأكد حاجة المدارس للإبداع كونها صانعة الأجيال، مما يتطلب منها أنها تكون صانعة التغيير والتطوير فضلاً عن استيعابه والتكيف معه، ولقد أصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الكبير للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه<sup>(٢)</sup>.

وتُعد الإدارة المدرسية المبدعة هي المحرك الأساسي لتنمية الإبداع ومن مهام الإدارة المدرسية إكساب مهارات الإبداع لأعضاء الإدارة المدرسية<sup>(٣)</sup>. كما أن مدير المدرسة التقليدي بات عبئاً ثقيلاً على مؤسسته التربوية، معطلاً للعملية التربوية لا مسيراً لها، فتطوير المدرسة يحتاج إلى إدارات تربوية تفكر وممارسات إبداعية تنتقل بهذه المؤسسات من حالة الجمود والسلوك النمطي إلى حالة من التحديث والتجديد<sup>(٤)</sup>.

وعليه فإن الإبداع يمكن أن يساعد في تحدى النماذج العقلية التقليدية وتعزيز مجتمعات أكثر استدامة. فالاعتراف بالإبداع وقبوله من الأفراد والجماعات والمؤسسات

يمكن أن يخلق معرفة جديدة ويساعد الإبداع على اختراق حاجز المعرفة ويطور نظريات ومنهجيات جديدة تتحدى باستمرار الوضع الراهن للحاضر والمستقبل<sup>(٥)</sup>.

(\*أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة كفر الشيخ .

وتُعد الإدارة الإبداعية أحد المداخل المهمة لكي تنتم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم حلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطى الفرصة للمديرين بل ولجميع العاملين داخل المدرسة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية<sup>(٦)</sup>.

وتساعد الإدارة الإبداعية على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق، أو أساليب عمل مفيدة بحيث تكون أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة وأكثر خدمة للمجتمع<sup>(٧)</sup>.

وبذلك تساعد الإدارة الإبداعية المدير على توجيه العاملين معه ليكونوا مبتكرين ومبدعين وقادرين على تحقيق الأهداف المرجوة. فالرؤية الإبداعية هي نقطة البداية في وضع الخطط الإستراتيجية والأهداف، والإدارة المتميزة في العمل تقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف التي تترقى من هذه الرؤية، فالسعي نحو هذه الرؤية الإبداعية يحقق التغيير في المستقبل<sup>(٨)</sup>.

وتعتبر الحوكمة منهج إداري حديث يزود المؤسسة الجامعية بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات الإدارية، فهي تضع الإطار الأخلاقي لاتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وقياداتها داخل المؤسسة على أعلى أساس من الشفافية والمحاسبية والأدوار الواضحة المحددة لجميع العاملين<sup>(٩)</sup>.

كما تُعد الحوكمة ركيزة قوية للاصطلاح التنظيمي إذ أن تطبيق معايير الحوكمة والتي من أهمها المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والإنصاف، والكفاءة يمكن العاملين من أن يكونوا أكثر فاعلية في تقديم خدمات عالية الجودة، كما أنه يحميهم من التورط في سلوكيات الفساد<sup>(١٠)</sup>. وتقوم الحوكمة بدور كبير في الحفاظ على الصحة التنظيمية ودعم أعضاء المجتمع الجامعي لتحقيق الأداء<sup>(١١)</sup>..

وترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ مثل تدعيم أصحاب المصلحة وتدعيم العدالة والمساواة والتوجه نحو اللامركزية، ودعم الاستقلالية في إدارة شئونها، وتحقيق التوزيع المتوازن لمهام ومسئوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنمية وتحفيز لعاملين ورفع مستوى أدائهم<sup>(١٢)</sup>. وتُعد نظم الحوكمة أحد محركات التغيير المهمة وأحد العناصر

الرئيسية لتحسين جودة المخرجات، فكيفية إدارة المؤسسات التعليمية تشكل أحد العوامل الحاسمة في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها<sup>(١٣)</sup>.

وفي جمهورية مصر العربية، كان من أبرز التوجهات الهادفة إلى تعزيز الحوكمة في مختلف القطاعات في الدولة، صدور قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٧ بتشكيل وتحديد اختصاصات لجنة الشفافية والنزاهة إذ تخصص بدراسة واقتراح آليات دعم الشفافية والمحاسبة وتعزيزها، ومكافحة الفساد في وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات الحكومية والعامّة، وذلك بالتنسيق والتعاون الكامل مع الأجهزة المعنية، ومتابعة التزامات مصر الدولية في هذه المجالات<sup>(١٤)</sup>.

ومن أهم محددات الحوكمة بالتعليم قبل الجامعي في مصر مشاركة الطلاب في العملية التعليمية، بحيث تتمثل اختصاصات المكتب التنفيذي لاتحاد طلاب المدرسة في أقطار المكاتب التنفيذية في المستوى الأدنى بقرارات وتوصيات مجلس اتحاد الطلاب، وكذلك ما يرد إليه من قرارات أو موضوعات من التشكيلات الأعلى والعمل على تنفيذها، وإعداد مشروع خطة عاملة للمجلس من واقع خطط لجان النشاط والخطة المركزية، وإعداد مشروع الموازنة العامة لمجلس الاتحاد وإعداد الاجتماعات والمؤتمرات التي يعقدها مجلس الاتحاد، وتنظيم تبادل الزيارات وتبادل المطبوعات والتقارير من المكاتب التنفيذية لمجالس الاتحادات بالتشكيلات المختلفة، وغيرها<sup>(١٥)</sup>.

لذلك كان من الضروري تعزيز الحوكمة بمرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء الإدارة الإبداعية للمدير.

### مشكلة البحث:

لقد شهدت مصر تحديات مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية، بما فرض على المؤسسات التربوية تجديد فكرها، مما تطلب تغييرات في العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، وإعادة تنظيم المحتوى الفكري للمبادئ الجديدة للتحوّل الديمقراطي، وإعادة النظر في تكافؤ الفرص التعليمية والمجانية والإلزامية والتوجه إلى اللامركزية والمشاركة<sup>(١٦)</sup>.

وبالرغم من توجهات سياسة الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغيرات العالمية، إلا أن منظومة التعليم المصري تعاني من أوجه قصور متعددة مرتبطة بالحوكمة التي من أهمها:

- القصور في تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة المدارس والذي ظهر في وجود العديد من صور الفساد الإداري بها، والتي من أهمها تفشي ظاهرة الغش وتسريب الامتحانات

والتمييز بين الطلاب بالإضافة إلى تهاون بعض المعلمين في أداء أدوارهم مما يؤدي إلى اللجوء إلى الدروس الخصوصية بالإضافة إلى الافتقار إلى الجدية في العمل<sup>(١٧)</sup>.

- ندرة وضع إدارة المدرسة لنظام واضح لمكافأة المتميزين من العاملين، وضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، وقلة حرصها على تقدير الجهود التي يبذلها العاملون في العمل<sup>(١٨)</sup>.

- ضعف مشاركة الطلاب في الحوكمة المدرسية، ذلك لأنهم أحد أهم أصحاب المصلحة المباشرة في العملية التعليمية وبخاصة أن مبادئ المواصفة الدولية أيزو 2001/2018 المخصصة لنظام إدارة المنظمات التعليمية تضم الثلاث الأول على الترتيب: التركيز على المتعلمين والمستفيدين، والقيادة البصيرة (ومن أهم سماتها التواصل مع المجتمع المدرسي والطلاب أحد مكوناته)، ومشاركة الأفراد (ومنهم الطلاب)<sup>(١٩)</sup>.

- فقدان الشفافية بالمدارس وأن مبدأ المشاركة المجتمعية بها مطبق ولكن بصورة ضعيفة<sup>(٢٠)</sup>.

- ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة، وصنع القرار التشاركي، والرقابة الذاتية، والمداخل الإصلاحية الشاملة في الإدارة، بما يفرض الحاجة إلى ضرورة توضيح الأطر والمعايير التي تحكم الإدارة التعليمية، وهو الأمر الذي يتطلب وجود رؤى واضحة حول القضايا الحاكمة والمؤثرة على النظام التعليمي وإدارته<sup>(٢١)</sup>.

- غياب الاستقرار في نظام التعليم المصري، وتضارب القرارات، وعشوائية في المشروعات الإصلاحية، وكأن التعليم أصبح حقل تجارب من الصعب ملاحقة ما يحدث فيه، الأمر الذي جعل أي ملاحظ لما يجري يشعر بالافتقار إلى وجود سياسة محددة<sup>(٢٢)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الأسس النظرية للإدارة الإبداعية؟

٢- ما الأسس الفكرية للحوكمة؟

٣- ما جهود مصر في تعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية (نظرياً)؟

٤- ما واقع الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (ميدانياً)؟

٥- ما التصور المقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

### أهداف البحث:

#### تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإبداعية.
- ٢- التعرف على الأسس الفكرية للحوكمة.
- ٣- جهود مصر في تعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية (نظرياً).
- ٤- رصد واقع الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.
- ٥- التوصل إلى تصور مقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية في محافظة كفرالشيخ ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

### أهمية البحث

#### استمد البحث أهميته مما يلي:

- ١- أهمية الإدارة الإبداعية حيث تساعد على تحسين وتطوير العمل للمديرين ورفع كفاءة المدرسة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد بمدارس التعليم الأساسي.
- ٢- أهمية الحوكمة في توفير مناخ داعم للعاملين في أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.
- ٣- تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة النظم التعليمية في السنوات الأخيرة، وكون أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى قدر كبير من الشفافية والنزاهة والرقابة كمرتكزات في تطوير الإدارة التعليمية.
- ٤- مساعدة المسؤولين عن شئون التعليم في إيجاد العديد من الإجراءات التي يمكن من خلالها تحسين شروط وتوفير متطلبات الحوكمة.
- ٥- حاجة المدارس لتطوير العمل بها لتحسين إنتاجيتها وتحقيق معدلات أعلى من الأداء بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وأدائه بشكل صحيح.

## منهج البحث وأدواته

يسير البحث وفقا للمنهج المختلط، وهو ذلك المنهج الذى يجمع بين الجانبين ، الكمي والكيفي فى آن واحد، حيث يتم الجمع بين البحث الكمي والكيفي فى القضية البحثية موضوع البحث، وذلك بهدف الحصول على معلومات شاملة عن المشكلة المراد بحثها ودراستها<sup>(٢٣)</sup>. ولقد تم توظيف هذا المنهج من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية (والتي من خلالها تم تجميع الجانب الكمي من البيانات، بينما تم تجميع الجانب الكيفي أو النوعي من البيانات من خلال الاستبانة التى تم تصميمها وتوجيهها الى عينة البحث، وتم التعرف على آرائهم ووجهة نظرهم حول الوضع الراهن للحوكمة وعلاقتها بالإدارة الإبداعية بمدارس التعليم الأساسى فى محافظة كفر الشيخ .

وبذلك يشتمل منهج البحث الحالي على الجانبين الآتيين:

١- الجانب الوصفي: ويشمل وصف الأسس النظرية للإدارة الإبداعية، كما يشمل وصف الأسس الفكرية للحوكمة، والتعرف على واقع الحوكمة بمدارس التعليم الأساسى فى محافظة كفرالشيخ (نظرياً).

٢- الجانب التحليلي: ويشمل التحليل الإحصائي لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسى والحوكمة.

ولتحقيق منهج البحث فإنه تم استخدام استبانة تم تصميمها وتوجيهها إلى عينة البحث، وتم التعرف على آرائهم ووجهة نظرهم حول الوضع الراهن للحوكمة وعلاقتها بالإدارة الإبداعية بمدارس التعليم الأساسى فى محافظة كفرالشيخ.

## حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

١- حدود موضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على عناصر الإدارة الإبداعية وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمخاطرة، كما اقتصرت على معايير الحوكمة وهي الشفافية والمحاسبية والمشاركة والعدالة.

٢- حدود مكانية: اقتصر البحث على بعض مدارس التعليم الأساسى ببعض مراكز محافظة كفرالشيخ وهي سيدي سالم، وشرق كفرالشيخ ، وقلين، والحامول، والرياض، وبلطيم، ودسوق.

٣- حدود زمنية: تم تطبيق الاستبانة فى شهرى فبراير ومارس من العام الدراسي ٢٠٢٣م.

## مصطلحات البحث

## ١ - الإدارة الإبداعية Creative Management

يُعرف الإبداع لغوياً من بدع يبدعه بدءاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد<sup>(٢٤)</sup>.

كما يعرف الإبداع لغوياً: بدعه بدءاً أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب حديثة<sup>(٢٥)</sup>.

ويُعبّر الإبداع اصطلاحياً عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد الأفكار وإعادة صياغة خبراته السابقة بحيث تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من الابتكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة<sup>(٢٦)</sup>.

كما يُعرف الإبداع بأنه الدرجة التي يظهر بها الأفراد الأفكار والاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل<sup>(٢٧)</sup>.

ويشير الإبداع إلى تلك العملية التي تكون نتاجاً للنشاط والطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدعاً<sup>(٢٨)</sup>.

وتعرف الإدارة الإبداعية بأنها الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل<sup>(٢٩)</sup>.

وتشير الإدارة الإبداعية إلى القدرة على التفكير في أساليب وأشكال وطرائق جديدة في العمل يمكن من خلالها حل المشكلات وتحسين وتطوير كفاءة العمليات الإدارية في المنظمة<sup>(٣٠)</sup>.

وتعرف الإدارة الإبداعية بأنها قدرة المدير على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات أو طرق عمل مفيدة<sup>(٣١)</sup>.

وتعرف الإدارة الإبداعية بتلك العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقفاً ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشتمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة<sup>(٣٢)</sup>.

مما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي للإدارة الإبداعية بأنها الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى مدير المدرسة من قدرات عقلية ينتج عنها اكتشاف علاقات جديدة واستخدام تقنيات وأدوات عمل جديدة يمكن من خلالها حل المشكلات وتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

## ٢- الحوكمة Governance

تعرف الحوكمة لغوياً بأنها الحكم مصدر حكم يحكم، ومعناه العلم والفقه والقضاء بالعدل. ومن هذا قيل للحاكم بين الناس (حاكم) لأنه يمنع الظالم من الظلم، وحكم الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد<sup>(٣٣)</sup>.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) United Nations Development Program الحوكمة اصطلاحياً بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تساعد المؤسسة على أن تدار بشكل فعال وسليم والتأكد من أن المدراء والعاملين يتصرفون بشكل مناسب ووفقاً للتشريعات والقوانين والممارسات الصحيحة<sup>(٣٤)</sup>.

كما يشير مصطلح الحوكمة إلى الطريقة التي يتم من خلالها صنع القرار داخل المؤسسة وإدارة شئونها وطريقة ممارسة السلطة بشأن القضايا الرئيسية المعنية من قبل أصحاب المصلحة وذلك من أجل توجيه الأفراد العاملين وتحقيق الأهداف وتطوير آليات تحقيقها<sup>(٣٥)</sup>.

كما تُعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تساعد المؤسسة على أن تدار بشكل فعال وسليم والتأكد من أن المدراء والعاملين يتصرفون بشكل مناسب ووفقاً للتشريعات والقوانين والممارسات الصحيحة<sup>(٣٦)</sup>.

وتعبر الحوكمة عن الأسلوب الذي يتم من خلاله متابعة النظام التعليمي تنفيذ توجهاته العامة وتوجيه أنشطته وإدارة لوائحه وإدارة موارده من خلال الارتكاز على التشريعات والمعايير التي تحدد العلاقة بين جميع الأفراد بما يحقق الأهداف المنشودة<sup>(٣٧)</sup>.

كما تعبر الحوكمة بأنها كل ما تمارسه الإدارة من إجراءات وسياسات وأساليب تدار بها عملياتها الإدارية بكفاءة؛ حيث تصنع الحوكمة الإطار العام لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإجراءات الأخلاقية القائمة على أساس الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة للعاملين، كما تؤكد الحوكمة على الأداء مستخدمة الرصد والتطوير<sup>(٣٨)</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تساعد المدير على صنع القرار داخل المؤسسة وإدارة شئونها بشكل فعال وسليم وفقاً للتشريعات والقوانين والممارسات الصحيحة وذلك على أساس الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة للعاملين.

### الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي، ثم تحديد عدد من الدراسات في مجال البحث الحالي يمكن الاستفادة منها، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

### المحور الأول: دراسات مرتبطة بمتغير الإدارة الإبداعية

تتمثل الدراسات المرتبطة بمتغير الإدارة الإبداعية فيما يلي:

١ - "تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى ميسرات المدارس الصديقة للفتيات بجمهورية مصر العربية على ضوء أهداف التعليم المجتمعي، ٢٠٢١م" (٣٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لعناصر وأهمية الإبداع الإداري، وأهداف مدارس التعليم المجتمعي، أدوار ميسرات المدارس الصديقة للفتيات، رصد تحقيق المدارس الصديقة للفتيات لأهداف التعليم المجتمعي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات مقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى ميسرات المدارس الصديق للفتيات بمصر على ضوء أهداف التعليم المجتمعي، استخدمت الدراسة المجتمع الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن المدارس الصديقة للفتيات تحقق أهداف التعليم المجتمعي بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٠.٥٨٩) ومتوسط حسابي عام (١.٧٧ من ٣) ، كما توصلت إلى وضع عدة آليات ومقترحات لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى ميسرات المدارس الصديقة للفتيات لتحقيق أهداف التعليم المجتمعي بمصر.

٢ - "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي، ٢٠٢١م" (٤٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري وأهمية إدارة الصراع التنظيمي مع التعرف على الإطار النظري للصراع التنظيمي، ورصد واقع تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات مقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: قيام القيادات التعليمية بإعادة بناء وتصميم المؤسسات التعليمية الإبداعية لإدارة الصراع التنظيمي وتشمل (أسلوب القيادة/ القيم/ الهياكل/ النظم/ الموارد) لتهيئة بيئة صحية وأمنة

وجاذبة، وإنشاء مركز خاص بتدريب القيادات بمستوياتها المختلفة للقدرة على إدارة الصراع داخل مؤسساتهم. ووضع برامج لتنمية الإبداع الإداري وتشجيع الإبداع وتدريبهم على إدراك مخاطر الصراع السلبي.

٣- "دور القوانين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية في التعليم ما قبل الجامعي بمصر (دراسة تقويمية)، ٢٠٢١م" (٤١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القوانين والتشريعات التعليمية المنظمة لعمل القيادات التربوية في التعليم ما قبل الجامعي في مصر، ومدى تدعيمها للإبداع الإداري لدى تلك القيادات، مستعرضاً تاريخ التشريع التعليمي في مصر وأهم محطاته الرئيسية، والآلية المتبعة في سن القوانين التعليمية، والأدبيات النظرية التي تناولت الإبداع الإداري والقيادة التربوية بشكل عام وفي مصر بشكل خاص، والخروج بعدد من التوصيات قد نفيذ متخذ القرار مستقبلاً عند سن أي تشريع يخص التعليم فيما بعد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ضعف الثقافة القانونية للقيادات التربوية، ونقص التدريب على التشريعات القانونية ونقص وعيهم بفلسفتها وأهدافها وماهيتها، وعدم معرفتهم بالآلية المتبعة في سنها ولمراحلها ولأعضاء المشاركين في سنها، وأن من أهم أسباب العوار وعدم واقعية القوانين الحالية كونها سنت دون إشراك القيادات التربوية والمعلمين في صياغتها. ووجود الكثير من التضارب والغموض وتضارب التفسيرات لكثير من القوانين.

٤- "دور القيادات في تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ٢٠٢٠م" (٤٢).

هدف البحث إلى تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ومدى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية مستواه مرتفع وذلك نتيجة لإيمانهم بأهمية الإبداع الإداري، وأن واقع مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية بدرجة كبيرة وذلك لإدراكهم بأن المعرفة في حد ذاتها لا يمكن إهمالها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات تعزى لمتغير الإدارة التعليمية ( السادات - سرس الليان) لصالح إدارة سرس الليان التعليمية.

٥- " مستويات استعداد مدراء المدارس الثانوية للإبداع الإداري، ٢٠١٤م" (٤٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مدراء المدارس الثانوية للإبداع الإداري، وأجريت الدراسة في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي القياس، وقد

تكونت العينة من (١٥٢) مدير ونائب في المدارس الثانوية التركية لعام ٢٠١١-٢٠١٢م. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المؤسسات التعليمية وأن مدراء المدارس كانوا على استعداد تام لتنفيذ الإبداع الإداري.

#### ٦- "الحاجة إلى الإدارة الإبداعية بمدارس جنوب أفريقيا، ٢٠١٣" (٤٤).

هدفت الدراسة إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية وقد تم تطبيق الدراسة في مدارس جنوب أفريقيا، وكانت عينة الدراسة من المديرين، وقد طبقت على عدد منهم بلغ (٤٦٥) مديراً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن مدراء المدارس لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة، ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً وهذا إذا أردنا نوعية أفضل في مدارسنا.

#### ٧- "التعرف على العوامل التي تؤثر في الإدارة الإبداعية، ٢٠١٣" (٤٥).

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإدارة الإبداعية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك خمسة محددات تؤثر على الإدارة الإبداعية ويجب مراعاتها في أي منظمة وهذه العوامل هي: المناخ التنظيمي ويتضمن (المشاركة، وحرية التعبير، والتجربة، وتوافر معايير للأداء، والقدر الكافي 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 تمثل تحدياً للعاملين، نظام فعال للاتصالات) والهيكل التنظيمي والأنظمة: (الهيكل المنبسطة ومكافأة الأداء الإبداعي، والتفويض العادل والداعم للعاملين).

#### ٨- "مدراء الإبداع وإدارة الإبداع، ٢٠١١" (٤٦).

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية استيعاب المديرين للإبداع في المنظمة التي تؤثر على المعلومات، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي وشملت المقابلات التي تؤثر على المعلومات وتمت المقابلات في مكان العمل بطريقة منفصلة غير متحيزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن إدارة الإبداع تشمل مجموعة من المكونات التفاعلية الفنية والجمالية واستراتيجيات العمل وأن الإبداع أمر بالغ الأهمية لتطوير وتنفيذ استراتيجيات العمل.

### المحور الثاني: دراسات مرتبطة بمتغير الحوكمة

تتمثل الدراسات المرتبطة بمتغير الحوكمة فيما يلي:

١ - "تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديرية والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، ٢٠٢٢م" (٤٧).

هدفت الدراسة إلى رصد ممارسة القيادات بالمديرية والإدارات التعليمية لأبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى تطبيق هؤلاء القادة لمجالات الحوكمة الإدارية، وبيان وجود علاقة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ومن ثم وضع تصور مقترح يتضمن آليات إجرائية لضمان تطبيق الحوكمة بالمديرية والإدارات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: القادة بالمديرية والإدارات التعليمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أنهم يطبقون مجالات الحوكمة بدرجة متوسطة.

٢ - " تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في الحوكمة المدرسية كمدخل لتعزيز التربية من أجل المواطنة في جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١م" (٤٨).

هدفت الدراسة إلى تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في جمهورية مصر العربية في الحوكمة المدرسية لتعزيز التربية من أجل المواطنة فيها، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمشاركة الطلاب في الحوكمة، والوقوف على واقع مشاركتهم في الحوكمة المدرسية في ضوء التربية من أجل المواطنة في مصر، وتحديد فروق الدلالة الإحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة والتي ترجع إلى متغير مجال العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات بخصوص أبعاد مشاركة الطلاب في الحوكمة المدرسية، بما يعزز التربية من أجل المواطنة وهذه الأبعاد منها المشروعية وفاعلية الصوت والرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

٣ - " الحوكمة والقيادة في صنع السياسة التعليمية وتطوير المدرسة في مجتمع متنوع، ٢٠٢١م" (٤٩).

هدفت الدراسة إلى أهمية تطبيق الحوكمة الإدارية لتحقيق السبق والامتياز في جودة العملية التعليمية، وفي إطار بيئة مناسبة يقودها نمط من القيادات الإدارية المبدعة غير التقليديين يتسمون بسمات شخصية ومهنية تتفق ونمط القيادة التحويلية باعتباره من أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحفيز الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قيادات واعية ذات قدرة على التأثير في الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٤ - "إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة، ٢٠١٩م" (٥٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس، ووضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن من أهم متطلبات استقلال الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية أن تضع الإدارة المدرسية رؤية ورسالة محددة وتقوم بمراجعتها بصفة دورية، وأن تفوض الإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافآت للأداء المتميز، ومن متطلبات التنمية المهنية أن يتم تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكلية التربية.

#### ٥- " حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة" (٥١).

هدفت الدراسة إلى تناول ومعالجة موضوع حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر والولايات المتحدة من منظور مقارن، وذلك من خلال التعرف على أسس وأبعاد التعليم قبل الجامعي، والتعرف على خبرة الولايات المتحدة في حوكمة التعليم قبل الجامعي، والوقوف على واقع حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز حوكمة التعليم قبل الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى صياغة عدد من الإجراءات المتعلقة بحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر.

#### ٦- "التغيرات في التمويل والحوكمة بالمدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة، ٢٠٠٧" (٥٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر تمويل الحوكمة بالمدرسة الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على مدى تطبيق الحوكمة بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الاعتماد على زيادة مصروفات الطلبة من أجل توفير الدعم المالي لحوكمة هذه المدارس أدى إلى إحلال هذه المدارس وعزوف أولياء الأمور عن إلحاق أبنائهم بها، وأنه من الضروري عدم الاعتماد على زيادة المصروفات المدرسية لتوفير التمويل اللازم لتطبيق الحوكمة بالمدارس.

#### ٧- "الممارسات الصحية المتصورة لحوكمة المجلس المدرسي: التخطيط الإستراتيجي وضع القرار للتأثير على إنجاز الطلاب" (٥٣).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نتائج تحصيل الطلاب في المدارس التي تم فيها استقصاء آراء رؤساء مجالس المدارس الفردية بشأن مدى تركيز مجلسهم على انجازات الطلاب. حيث إنهم يمارسون الحوكمة في مجالات صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي وتشير البيانات إلى أن حوكمة مجلس إدارة المدرسة لا تؤثر على تحصيل الطلاب الذي يأخذه ٦٨% من جميع الصغار في ولاية مينيسوتا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ضرورة تطوير ورش العمل المناسبة لإعداد أعضاء مجلس المدرسة والمشرفين بحيث يتم التركيز على الطفل من خلال تشجيع مجلس الإدارة وتطوير الثقة والتفاهم والتوقعات والرؤية المشتركة وصنع القرار الفعال بحيث تصبح مجالس المدرسة رائدة في التأثير على تحصيل الطلاب.

#### ٨- "حوكمة السياسات المساهمة في إنجاز الطلاب، ٢٠٠٤" (٥٤).

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المقاطعات المدرسية في ولاية كولورادو التي تنفذ نموذج جون كارفر للسياسة المتعلقة بالسياسات الخاصة بها، لها درجات تحصيل أعلى للطلاب من المناطق المدرسية التي تعمل تحت أساليب أخرى في المدارس والمناطق المدرسية التي تتبع نموذج كارفر تعتقد أن النموذج قد ساهم في زيادة انجازات الطلاب وحسن إدارة المنطقة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المناطق المدرسية التي نفذت نموذج كارفر تعتقد أنه قد ساهم في زيادة التحصيل الطلابي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

ينضح من خلال عرض الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة الاطلاع عليها أن هذه الدراسات ركزت على علاقة الادارة الابداعية بالتعليم المجتمعي ، وادارة الصراع ، ودور القوانين والتشريعات فى دعم الادارة الابداعية ، وادارة المعرفة وغيرها ، وكذلك علاقة الحوكمة بالقيادة التحويلية، والمواطنة، والاستقلال الذاتى ، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجى، وانجاز الطالب .

تتشابه هذه الدراسات مع البحث الحالي في الهدف الرئيسي له وهو تناول المحور الأول من الدراسات للإدارة الإبداعية وتناول المحور الثاني للحوكمة. بالإضافة إلى استخدام معظم الدراسات للمنهج الوصفي ولكن يختلف البحث الحالي عن هذه الدراسات في أن البحث الحالي ربط بين المتغيرين الإدارة الإبداعية والحوكمة كما أن البحث الحالي قد ركز على مرحلة التعليم الأساسي.

على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير الى أن التنظيمات على اختلافها تسعى الى تعزيز الحوكمة لما لها من فوائد كثيرة على المؤسسة والعاملين بها .

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث، والاستفادة منها في اختيار منهج البحث واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات.

## خطوات البحث

### تتمثل خطوات البحث في:

**الخطوة الأولى:** وتشمل الإطار العام للبحث.

**الخطوة الثانية:** وتشمل الأسس النظرية للإدارة الإبداعية.

**الخطوة الثالثة:** وتشمل الأسس الفكرية للحوكمة.

**الخطوة الرابعة:** وتشمل جهود مصر في تعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية (نظرياً).

**الخطوة الثامنة:** وتشمل واقع الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (ميدانياً).

**الخطوة السادسة:** وتشمل التصور المقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.

### القسم الثاني: الأسس النظرية للإدارة الإبداعية

إن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت حاجة تلك المؤسسات للإبداع كي تتعامل مع تلك الظروف حتى تصبح الإدارة التي تدير تلك المؤسسات إدارة إبداعية. لذلك فإن الإدارة الإبداعية لكي تتمكن من أداء دورها بشكل جيد عليها أن تكون أداة للتغيير والإبداع، وهذا يُعد مطلباً استراتيجياً.

### أولاً: مفهوم الإبداع:

يُعرف الإبداع لغوياً بأنه "أبداع الشيء: أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع إنتاج الجديد النادر"<sup>(٥٥)</sup>.

كما يُعرف بأنه إدخال شئ جديد مبتكر نتيجة توليد رؤى وأفكار خلاقة، والقدرة على تحويل تلك الأفكار إلى عمل يحدث من خلاله فرقاً ونتيجة ملموسة<sup>(٥٦)</sup>.

و يشير الإبداع إلى أنه تلك العملية التي ينتج عنها عمل جديد يرضى الجماعة وتقبله على أنه مفيد<sup>(٥٧)</sup>.

و يوضح بأنه قدرة الإنسان على إنتاج رؤى وأفكار جديدة<sup>(٥٨)</sup>.

كما يُعرف بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تمهيتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات<sup>(٥٩)</sup>.

بناء على ما سبق فإن الإبداع هو القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومن ثم إيجاد الحل المناسب ويتمثل في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تقع خارج نطاق المألوف وتحقق النفع للمجتمع.

### ثانياً: مفهوم الإدارة الإبداعية

تعرف الإدارة الإبداعية بأنها " قدرة المدير على تقديم أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة، متصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو تجميع أو إعادة تركيب في أشكال متميزة"<sup>(٦٠)</sup>.

كما تعرف بأنها عملية إدخال أو تطوير أو تحسين داخل المؤسسة التعليمية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل والانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة معينة أفضل<sup>(٦١)</sup>..

كما توضح الإدارة الإبداعية امتلاك أعضاء الإدارة لمهارات التفكير الإبداعي وتميته من خلال الأساليب والطرق المتنوعة للإبداع والتفكير النقدي لديهم من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها<sup>(٦٢)</sup>.

كما تشير الإدارة الإبداعية إلى قدرة المدير على إنتاج أسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات<sup>(٦٣)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والتي تساعد في انجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً<sup>(٦٤)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها التخطيط الشامل والاستمرارية من أجل تحقيق التنمية والتطوير والتركيز على النتائج المستقبلية، والاهتمام بدراسة البيئة والواقع الفعلي وكيفية

تطويره باستخدام الموارد المتاحة وإيجاد المناخ البيئي الملائم والداعم والمشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة في ضوء توقعات مستقبلية وتقدير البدائل وحساب درجة المخاطرة<sup>(٦٥)</sup>.

ومما سبق يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي للإدارة الإبداعية بأنها الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى مدير المدرسة من قدرات عقلية ينتج عنها اكتشاف علاقات جديدة واستخدام تقنيات وأدوات عمل جديدة يمكن من خلالها حل المشكلات وتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

### ثالثاً: أهمية الإدارة الإبداعية:

تمثل الإدارة الإبداعية دعوة للتجديد والتطور وإيجاد الأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية هدفاً مشتركاً بين العاملين، مع تقدير وحماية الأفكار الإبداعية وتطويرها، كما أنها أحد مظاهر التجديد في العمل الإداري الذي يؤكد على الإبداع.

وتعتبر الإدارة الإبداعية وسيلة المؤسسات للتخلص من التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى تتمكن من مواجهة والصمود وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات، ويسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على تحسين أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد وحل المشكلات بطريقة فعالة وتنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين وزيادة الانتماء ونمو الروح المعنوية<sup>(٦٦)</sup>.

### وتتضح أهمية الإدارة الإبداعية فيما يلي:

- ١- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- ٢- تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.
- ٣- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل<sup>(٦٧)</sup>.
- ٤- العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التخطيط والتنسيق والرقابة الداخلية.
- ٥- تمكين المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية التي تواجهها بكفاءة وفعالية وتحسين إنتاجيتها وجودتها<sup>(٦٨)</sup>.
- ٦- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ٧- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات<sup>(٦٩)</sup>.

٨- طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

٩- أنها عنصر مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

١٠- التأثير على قدرة المؤسسة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار<sup>(٧٠)</sup>.

١١- وضع الإستراتيجيات المناسبة، حيث أن الإدارة الإبداعية تهتم بالوسائل المختلفة التي تعمل على تحقيق الأهداف وتبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط كالبحت عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل وغيرها.

١٢- أنها أداة حيوية للتغيير، حيث تُعد الإدارة الإبداعية من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير في بيئة سريعة التغيير، وهي تساعد المدير في حل المشكلات ومواجهة الأزمات والوصول إلى جودة القرارات<sup>(٧١)</sup>.

١٣- أنه أساس لبناء ثقافة الأفراد، حيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معاً<sup>(٧٢)</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن الإدارة الإبداعية عنصراً مهماً في عملية التنمية، حتى أن تقدم وتميز ورقي أي منظمة مرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى حرصها على الإبداع الذي ينبغي أن يكون نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق أهدافها.

#### رابعاً: أهداف الإدارة الإبداعية:

تعمل الإدارة الإبداعية على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي في مختلف المستويات الإدارية بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة الإدارة التعليمية وزيادة فاعليتها وتميزها المؤسسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

١- تطبيق الإبداع فكراً ومنهجاً وسلوكاً داخل الإدارة التعليمية<sup>(٧٣)</sup>.

٢- مواكبة التحولات العالمية نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل<sup>(٧٤)</sup>.

٣- استمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل<sup>(٧٥)</sup>.

٤- تحديد ووضع آليات محددة للقياس والمحاسبية<sup>(٧٦)</sup>.

- ٥- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية، وحثهم على التفكير بطريقة إبداعية وتقديم أفكار جديدة<sup>(٧٧)</sup>.
  - ٦- دعم قوة المؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة<sup>(٧٨)</sup>.
  - ٧- المساهمة في تطوير أداء الأفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة<sup>(٧٩)</sup>.
  - ٨- إدخال كل جديد ومبتكر في السياسات والأهداف والبرامج والأنشطة والإجراءات وأساليب العمل وتبني وسائل وحلول غير تقليدية<sup>(٨٠)</sup>.
  - ٩- توفير التدريب المناسب للأفراد المرتبط بالأعمال<sup>(٨١)</sup>.
  - ١٠- توفير قيادة تربوية قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة وتطوير الأداء والحد من الممارسات الخاطئة واستثمار الموارد المتاحة<sup>(٨٢)</sup>.
  - ١١- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة<sup>(٨٣)</sup>.
  - ١٢- تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها، والمرونة في تنفيذ إجراءات العمل وسياساته في تطبيق اللوائح والقوانين بما يضمن الممارسة الفعالة<sup>(٨٤)</sup>.
- من هنا أصبحت الإدارة الإبداعية من أكثر الموضوعات حيوية وضرورة في المؤسسات المعاصرة لقدرتها على مواجهة مشكلات العصر الحديث ومواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة العمل الإداري.

#### خامساً: خصائص الإدارة الإبداعية:

- تتميز الإدارة الإبداعية بمجموعة من الخصائص من أهمها:
- ١- أنها ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الخبراء، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.
  - ٢- أنها ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: ليست حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، لذلك لا بد أن تعمل إدارة المؤسسة على تنمية روح الإبداع للعاملين وتدعيم أي بوادر إبداعية<sup>(٨٥)</sup>.
  - ٣- تحقيق هدف الجامعة من خلال المساهمة في أنشطتها والقدرة على التوجيه والمتابعة المستمرة.
  - ٤- القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات موضوعية سديدة.
  - ٥- حل الصراعات والمشكلات بين فرق العمل وتخفيف حدة التوتر دون التركيز على مصلحة شخصية<sup>(٨٦)</sup>.

- ٦- القدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التي تتميز بالأصالة والطلاقة وتهدف إلى التطوير المستقبلي.
  - ٧- الاتصال: ويقصد به توضيح الهدف ووضوح الرؤية والرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
  - ٨- استخدام تقنية المعلومات: إن استخدام التقنية الحديثة يساعد على تسهيل مهام الأداء وينقل العمل إلى آفاق جديدة<sup>(٨٧)</sup>.
  - ٩- وجود رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمؤسسة، واستشراف المستقبل في ضوء المتغيرات المختلفة.
  - ١٠- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والإبداع في العمل<sup>(٨٨)</sup>.
  - ١١- عملية منظمة وتنشأ من مجموعات عمل.
  - ١٢- مناخ المؤسسة يلعب دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.
- والشخص المبدع له عدة خصائص عن غيره من الناس، وقد تجتمع هذه كلياً في الإنسان المبدع، وقد يتوافر البعض منها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وأن وجود بعض الصفات الإبداعية وغياب بعضها الآخر لا يعني ضعف القدرة على الإبداع وإنما هي صفات كثيرة مشتركة ومؤثرة تساعد الآخرين على التعرف على الشخصية المبدعة ليتسنى احتضانهم وتوفير البيئة المناسبة لهم<sup>(٨٩)</sup>.
- ومن أهم مميزات الشخص المبدع ما يلي:**
- ١- المثابرة في العمل ومتابعة أفكاره بجدية.
  - ٢- القيام بالأعمال الغير روتينية والتي يتوافر فيها روح التحدي.
  - ٣- الميل إلى المغامرة وحب التجريب، والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة<sup>(٩٠)</sup>.
  - ٤- توافر مهارة التواصل الاجتماعي، ومهارة التفكير الإستراتيجي وتحمل المسؤولية والانضباط الذاتي لدى قاداتهم<sup>(٩١)</sup>.
  - ٥- الذكاء وهو حصيلة مركبة للعديد من القدرات مثل التصميم والابتكار وصياغة الأفكار والاستنتاج والتفسير وتحديد الاتجاهات والغايات<sup>(٩٢)</sup>.
  - ٦- التخطيط للأهداف التربوية القريبة والبعيدة المدى بحيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقق.
  - ٧- استثمار الخبرات لديه وتحويلها إلى طاقة وسلوك.

## ٨- المحافظة على النظام والانضباط وإشاعة أجواء الديمقراطية<sup>(٩٣)</sup>.

٩- الدافعية: وتنقسم الدافعية إلى دافعية خارجية ودافعية داخلية، ففي الحالة الأولى تتبع الدافعية مثلاً في الحصول على لقب أو مكانة اجتماعية، أما الدافعية الداخلية تتبع من الداخل من هدف داخلي مرسوم يظهر في الرغبة في البحث والمعرفة<sup>(٩٤)</sup>.

١٠- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية كما أنها رؤية انتقادية هادفة للتجديد المستمر<sup>(٩٥)</sup>.

١١- التركيز على إنتاج أفكار تنظيمية جديدة في سياق ملئ بالتحدي والمجازفة والمنافسة<sup>(٩٦)</sup>.

١٢- طلاقة الوجه، حيث تبعث هذه المهارة روح التجديد والنشاط، وتقضي على التوتر والضغوط النفسية.

١٣- بحاجة إلى أن يعترف الآخرين بقدراته الإبداعية.

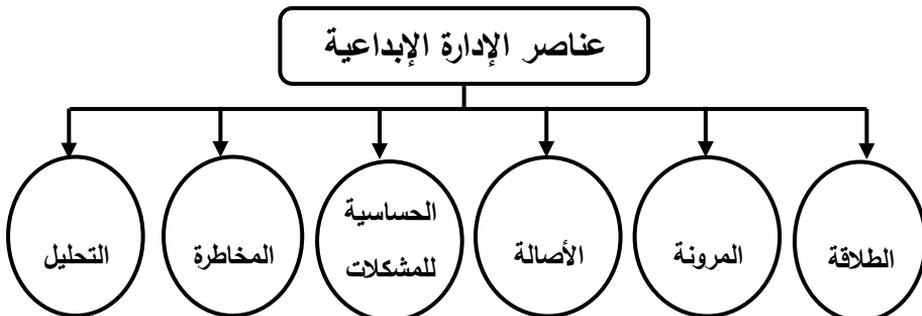
١٤- القدرة على مقاومة ضغوط العمل وتفضيل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز ويعمل حتى ولو قاومه الآخرون<sup>(٩٧)</sup>.

١٥- الشعور الشديد بالانتماء إلى المؤسسة والذي يتمثل في بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المنشودة والعمل على تنميتها<sup>(٩٨)</sup>.

يتضح من العرض السابق، أن الشخص المبدع لابد أن يتمتع بخصائص متنوعة وإن اختلفت درجة هذه الخصائص، حيث أنه يجب أن يكون قادراً على التفكير غير المألوف ويحقق ذاته عندما يتجاوز ذاته إلى آفاق أرحب عن طريق الإبداع فالعلاقة بين إدارة الذات والإدارة الإبداعية علاقة وثيقة.

## سادساً: عناصر الإدارة الإبداعية:

للإدارة الإبداعية عناصر أساسية تظهر في سلوك المدير المبدع، ويُعد توافرها شرطاً لأن يكون لديه قدرات إبداعية فعالة، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:



### يوضح عناصر الإدارة الإبداعية

١ - **الطلاقة (Fluency):** ويقصد بها القدرة على الإنتاج الكمي السريع والسهل من الأفكار الجديدة لمشكلة، ويعتبرها جيلفورد مقوماً أساسياً من مقومات التفكير التشعبي، ويمتاز المدير المبدع بطلاقة التفكير وهي تعتبر مظهراً كميّاً مرتبط بـغزارة الأفكار<sup>(٩٩)</sup>. وهي تعني انطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة وفي اتجاهات متعددة<sup>(١٠٠)</sup>. وتُعدّ الأفكار يؤدي إلى ظهور أفكار أصيلة أكثر وأفضل من مجرد فكرة واحدة أو اثنين، فكلما ارتفعت نسبة طلاقة الأفكار ارتفعت نسبة الأصالة وتزايدت نسبة المرونة فيها<sup>(١٠١)</sup>.

أ- الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن وفي فترة زمنية محددة<sup>(١٠٢)</sup>.

ب- الطلاقة اللفظية: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي<sup>(١٠٣)</sup>.

ج- الطلاقة الشكلية: القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات واستناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة<sup>(١٠٤)</sup>.

د- الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما<sup>(١٠٥)</sup>.

هـ- الطلاقة الارتباطية: القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى<sup>(١٠٦)</sup>.

٢ - **المرونة (Flexibility):** القدرة على التكيف مع التغيرات والتحرر من جمود الفكر والتحول إلى التلقائية وتكثيف العمليات التعاونية والتشاركية، وقلة الاعتماد على مصدر واحد بل الاستفادة من الاستراتيجيات المتعددة التي أثبتت فاعليتها ونجاحها في الإجراءات الأدائية<sup>(١٠٧)</sup>. أي أنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة في اتجاهاتها وتعديل التفكير من مدخل لآخر والبعث عن النمطية وتشابه الأفكار<sup>(١٠٨)</sup>. كما تشير المرونة عند المدير إلى أعلى مستوى للسيطرة على المعرفة والمعلومات والقدرات وتوظيفها بالشكل الملائم، بالإضافة إلى أن المرونة تسهل إنجاز العمليات الإدارية من خلال التحكم في الشروط المعرفية بشكل موضوعي والمرتبطة بطبيعتها مع القدرات الإبداعية بطبيعتها مع القدرات الإبداعية، كذلك فإن المرونة تشمل السيطرة الإدراكية والعمل بشكل فردي أو ضمن مجموعة<sup>(١٠٩)</sup>.

وتختلف المرونة عن الطلاقة حيث يكون التركيز في الطلاقة على كم ما يستطيع أن ينتجه الفرد من أفكار دون النظر إلى تنوعها. في حين أن المرونة تركز على كيف أو نوعية هذه الأفكار ودرجة التنوع فيها، حيث يعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة<sup>(١١٠)</sup>.

٣- الأصالة (Originality): هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر فيها أحد من قبل وتخرج عن المألوف وتكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع وإضافة تفاصيل جديدة وحديثة ومتنوعة<sup>(١١١)</sup>.

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية<sup>(١١٢)</sup>.

أ- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)

ب- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ج- الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

٤- الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problem): هي القدرة على التعرف على المشكلة وإدراك طبيعتها وبذلك يكون اكتشاف الشخص للمشكلة والتبصر بها خطوة أولية في عملية البحث عن حل لهذه المشكلة<sup>(١١٣)</sup>. كما يدرك مواطن الضعف والقصور في الموقف المثير بسبب نظريته الغير مألوفة للمشكلة، فلهذه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير عن المعتاد<sup>(١١٤)</sup>.

٥- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الاتجاه (Maintaining of Direction): وتعني

قدرة الشخص المبدع على مواصلة العمل في اتجاه الهدف الذي يسعى إليه بتركيز شديد لفترة طويلة متجاوزاً الصعوبات التي قد يواجهها في سبيل تحقيق هدفه أو تكون مواصلة اتجاهه بشكل مرن، فالمبدع يبذل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن هدفه<sup>(١١٥)</sup>.

٥- المخاطر (Risk-Taking) : يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول ويكون الشخص المبدع على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤولية والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، كما أن الأفراد الذي يمتلكون المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير ودفع الآخرين نحو الإبداع<sup>(١١٦)</sup>.

٦- التحليل (Analysis) : ويقصد بها أي إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، أي تحليل وتجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية لتسهيل حلها<sup>(١١٧)</sup>.

### ويوضح آخرون عناصر الإدارة الإبداعية كالآتي:

١ - الخبرة (Experience): وهي تمثل الخلفية المعرفية التي تمكن المدير من الوصول إلى الحلول الغير مألوفة وتدفع العاملين إلى تبني أفكاره ورؤيته في العمل وتجعل أفكاره ومبادراته أكثر قوة وجدية، كما تساعد في حياتهم المهنية كصانعي قرارات<sup>(١١٨)</sup>.

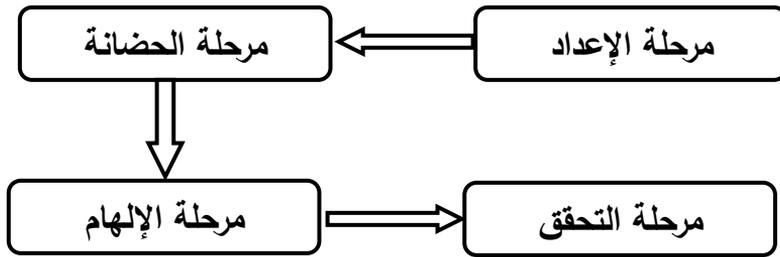
٢ - الدافعية (Motivation): يتطلب الإبداع أن يكون الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة عن طريق استغلال الفرص، كما يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من المدير يقف وراءه دافعاً كبيراً يحرك أدائه ويساعده على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها<sup>(١١٩)</sup>.

٣ - مهارات التفكير الإبداعي (Creative Thinking Skills): وهي المهارات اللازمة لتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، فامتلاك المدير لتلك المهارات يمكنه من تجميع أفكار متنوعة وجيدة والخروج من النطاق التقليدي في التفكير<sup>(١٢٠)</sup>.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإبداعية تتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، والقدرة على قيادة فريق العمل، فالإدارة الإبداعية تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والمخاطرة.

### سابعاً: مراحل الإدارة الإبداعية:

تتمثل مراحل الإدارة الإبداعية كما هو موضح بالشكل في:



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (٢)

يوضح مراحل الإدارة الإبداعية

## وبذلك تتمثل مراحل الادارة الابداعية في :

١ - **مرحلة الإعداد والتحضير (Preparation)** : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع أمامه والإحساس بها، ولابد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي<sup>(١٢١)</sup>.

٢ - **مرحلة الحضانة (Incubation)** : قد تستمر لمدة دقائق أو أيام وحتى سنوات، وقد يظهر فجأة في وقت تكون فيه المشكلة تم نسيانها، ويتم فيها إعادة تفحص الفكرة الأصلية سعياً في الإشراف الذي سيتم في المرحلة اللاحقة، وتمتاز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد لحل المشكلة<sup>(١٢٢)</sup>.

٣ - **مرحلة الإيحاء أو الإلهام (Inspiration)** : ويسمى البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب في الدخول إلى مرحلة الإيحاء أو الإلهام. وقد يأخذ هذا الأمر حالة التوهج، والإشعاع، أي يلمع بشدة وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد إتمام الإيحاء. وأن ينمو الحل بشكل تدريجي وبحرك حافز اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعد نضوج الفكرة<sup>(١٢٣)</sup>.

٤ - **مرحلة التحقق والمصادقية (Validation)** وهي الأخيرة في العملية الإبداعية، وفيها تخضع (الفكرة أو السلوك أو الاستجابة) التي يبتكرها الفرد لعملية اختبار وفحص لتحديد مصداقيتها، وصلاحيتها للتطبيق وتوافقها مع التوجهات البيئية على مستوى الفرد أو مجموعة عاملين<sup>(١٢٤)</sup>.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإبداعية لها عدة مراحل تبدأ أولها مرحلة الإعداد التي تعتمد على جمع المعلومات ثم مرحلة الحضانة والتي تتميز بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد ثم مرحلة الإيحاء التي تبدأ فيها الفكرة بالتوهج، وتنتهي بمرحلة التحقق التي تخضع فيها الفكرة للاختبار والفحص.

## ثامناً: أنواع الإدارة الإبداعية:

تنقسم أنواع الإدارة الإبداعية إلى خمسة أنواع وذلك تبعاً لأنواع الإبداع الخمسة وذلك كالتالي.

١ - **الإبداع التعبيري (Expressive Creativity)**: هو الإبداع في مجال التعبير، ويسعى لتطوير فكرة أو نواتج فريدة، وأهم ما يميز المبدعين في هذا النوع من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية والاستقلال الفكري<sup>(١٢٥)</sup>.

٢- الإبداع التجديدي (Regenerative Creativity): هو الإبداع الذي يساعد على استحداث شئ جديد غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم التعديل عليها بجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة جديدة<sup>(١٢٦)</sup>.

٣- الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الإبداع المسؤول عن إنتاج أعمال كاملة وأساليب متطورة غير مكررة<sup>(١٢٧)</sup>..

٤- الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): وهو الإبداع الذي يشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أساسية جديدة<sup>(١٢٨)</sup>.

٥- الإبداع الانبثاقي (التحليلي) (Emergence Creativity): وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار أو افتراضات جديدة كل الجدة، ويعني قدرة الفرد للوصول إلى نظرية أو افتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد<sup>(١٢٩)</sup>.

مما سبق يتضح أن أنواع الإدارة الإبداعية تتنوع تبعاً لكل نوع من أنواع الإبداع المختلفة سواء منها الإبداع التعبيري أو الإبداع التجديدي أو الإبداع الإنتاجي أو الإبداع الابتكاري أو الإبداع التحليلي.

#### تاسعاً: استراتيجيات تنمية الإدارة الإبداعية:

توجد مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى الأفكار المبدعة، ودورها ترسيخ التعاون بين فريق العمل داخل المؤسسات لتحسين ونمو الأداء الإداري ولحل المشكلات بطريقة إبداعية، كما أنها تنمي داخل نفوس العاملين العمل بحرية وتعاون في مناخ من الشفافية ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

١- العصف الذهني: تسمى أيضاً بإستراتيجية توليد الأفكار، حيث أن العقل يتعرف على المشكلة ثم يتفحصها ويدقق في جزئياتها حتى يتمكن من الوصول إلى الحل الإبداعي المناسب، وتقوم هذه الطريقة على إنتاج الأفكار أولاً ثم تقييمها وتعديلها ثانياً<sup>(١٣٠)</sup>.

٢- المباريات الإدارية: إن استراتيجية المباريات الإدارية تضع أعضاء فريق العمل في موقف حركة مستمرة ومحددة حيث تتأثر قراراتهم في المواقف المتتالية بقراراتهم السابقة، لذا تحمل طابع الاستمرار والتكامل مع ما قد يواجهه متخذ القرار من ردود أفعال لقراراته من البيئة المحيطة. حيث تعطى المبادرة الفرصة للمشاركين فيها أن يحصلوا على نتائج القرارات التي اتخذت في موقف معين لتؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الجديدة في المواقف التربوية المتتالية، وبهذا تتجدد مهارات المشاركين في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط ورسم السياسات والتنظيم والرقابة والتوصل إلى أفضل السبل<sup>(١٣١)</sup>.

٣- **الإدارة بالمشاركة:** تسهم الإدارة بالمشاركة في ترشيد القرارات وتحقيق الإبداع والأداء الإداري المتميز، وتساعد في اكتشاف والاستفادة بما لدى العاملين من أفكار وقدرات إبداعية وأساليب ابتكارية، كما أنها تعزز الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية لدى العاملين وتنمية شعورهم بالثقة، وتحد من المشكلات الإدارية<sup>(١٣٢)</sup>.

٤- **التحفيز:** تعتمد تدعيم إستراتيجيات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات والإنابة عند القيام بالعمل الإبداعي فلا بد من تولي إجراءات تقدير وإثابة للعاملين، وأيضاً تشجيع العلاقات الاتصالية لتمكين العاملين من الاندماج والانخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه<sup>(١٣٣)</sup>.

٥- **التحدي:** إن التحدي الإبداعي ليس مجرد الحكم على الأمور، ولكنه أيضاً الرغبة في الخروج عن المألوف والوصول إلى الأفكار الجديدة، وهو إقرار بأن الوضع الحالي قد يكون مبنياً على أساس لم يُعد موجود، ويبحث أسلوب التحدي في مجالات يفترض أنها ثابتة أو عوامل جوهرية ينظر إليها على أنها مسلمات لا تقبل التغيير أو موضوعات أخرى يريد الناس تجاهلها<sup>(١٣٤)</sup>.

٦- **فرق العمل:** بناء فرق العمل وسيادة روح الفريق الطريق الأمثل للتحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة التعليمية من خلال الاعتماد المتبادل وتنمية الفهم المشترك والتنسيق والتعاون وله تأثير قوى وفعال على الإدارة الإبداعية<sup>(١٣٥)</sup>.

٧- **الإثراء الوظيفي:** يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناط به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث يكون سطحياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط والتصميم وتقييم الأداء مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها<sup>(١٣٦)</sup>.

مما سبق يتضح أنه توجد عدد كبير من الاستراتيجيات التي يمكن أن يستعين بها المدير في تحفيز عمليات التفكير المبدع والإيجابي لدى مرؤوسيه، وهي أدوات بسيطة في الاستخدام ولكنها مؤثرة وفعالة عملياً، لذلك يجب على المدير أن يدرب نفسه على استخدام تلك الأدوات المختلفة وأن يبدأ في فهم أسلوب تطبيقها وتنفيذها لكي ينتج أفكاراً جديدة يجب عليه أن يتخلص من بعض القيود على تفكيره.

### القسم الثالث: الأسس الفكرية للحوكمة

يُعد موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة التي تهم حقل الإدارة عامة والتعليمية خاصة، ويشكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التعليمية.

## أولاً: مفهوم الحوكمة Governance

تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة المؤسسات، ويحدد هيكل حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة مثل: المجلس، والمديرين، والمستفيدين، والموظفين وغيرهم، ويوضح القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن شئون المؤسسة، فإنه يوفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسات والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف<sup>(١٣٧)</sup>.

وتعنى الحوكمة عملية صنع القرار وتنفيذه والتحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وهي تنظيم ومراقبة بصورة شاملة وشفافة، وهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة لإدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية، ويشمل استخدام كافة الآليات التي من شأنها الوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة وإدارتها ضمن نظام رقابة فعال<sup>(١٣٨)</sup>..

وتعرف أيضاً بأنها جميع جوانب الطريقة التي تتم بها قيادة المؤسسة وإدارتها وتشغيلها بما في ذلك (القواعد والإجراءات وهياكل صنع القرار فيها) وسلوك منتسبيها وكيفية ارتباطهم ببعضهم<sup>(١٣٩)</sup>.

وتشير الحوكمة إلى المنهج الذي تطبقه الإدارة لتحديد السياسات والإجراءات التي يمكن من خلالها إدارة منظومة العمل بكفاءة في إطار من الشفافية والمحاسبية ووضوح أدوار جميع العاملين<sup>(١٤٠)</sup>.

ويقصد بالحوكمة نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسة إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهدافها وضبط العلاقة بين جميع الأطراف<sup>(١٤١)</sup>.

وتعرف الحوكمة إجرائياً بأنها مجموعة القواعد والاجراءات التي تساعد المدير على صنع القرار داخل المؤسسة وإدارة شئونها بشكل فعال وسليم وفقاً للتشريعات والقوانين والممارسات الصحيحة وذلك على أساس الشفافية والمحاسبية والأدوار المحددة للعاملين.

### ثانياً: أهداف الحوكمة:

تُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات التربوية، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالالتزامات وتحقيق الأهداف، وتتضح أهداف الحوكمة في الآتي:

١- المساهمة في تحقيق المؤسسات لأهدافها بأفضل السبل<sup>(١٤٢)</sup>.

- ٢- تعزيز الميزة التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها المادية والمعنوية ووضعها الإقليمي والعالمي<sup>(١٤٣)</sup>.
- ٣- تطوير الأداء وتحسين الممارسات الإدارية والحد من حدوث مخاطر أو صراعات تعيق جودة الأداء<sup>(١٤٤)</sup>.
- ٤- تحقيق العدالة والنزاهة لكافة العاملين فيما يقومون به من أعمال داخل المؤسسة<sup>(١٤٥)</sup>.
- ٥- توفير لجميع أصحاب المصلحة فرصة المشاركة في صنع القرارات وتحقيق فاعلية المؤسسة<sup>(١٤٦)</sup>.
- ٦- عملية جادة لتشخيص مواطن القوة والضعف واستغلال مواطن القوة وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية<sup>(١٤٧)</sup>.
- ٧- تواجد هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط لها، والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وضمان المساءلة، وتحديد آليات الوصول إلى تلك الأهداف<sup>(١٤٨)</sup>.

### كما يوضح آخرون أهداف الحوكمة كالتالي:

- ١- تحسين سبل الحصول على خدمات عالية الجودة، وتزويد المستفيدين بالمهارات المطلوبة في سوق العمل<sup>(١٤٩)</sup>.
- ٢- تحقيق الشفافية، حيث تقدم المعلومات التي يتم الإفصاح عنها مع التقارير بصورة عادلة ونزيهة وصادقة وبكل موضوعية وأمانة<sup>(١٥٠)</sup>.
- ٣- تحسين الممارسات التربوية والإدارية، وتحقيق العدل والنزاهة في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها من خلال العمل وفق أطر تتسم بالوضوح وتمكن جميع العاملين من الأداء الجيد والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج المؤسسة<sup>(١٥١)</sup>.
- ٤- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية لجميع الأطراف المعنية<sup>(١٥٢)</sup>.
- ٥- المشاركة الفعالة والإدارة الذاتية للمؤسسة ومراجعة استراتيجيات الإدارة بما يحقق الكفاءة والاستقلالية<sup>(١٥٣)</sup>.
- ٦- إحداث نقلة نوعية على كافة الأصعدة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة وحماية الحقوق وتوفير المعلومات اللازمة<sup>(١٥٤)</sup>.

٧- تحسين سمعة المؤسسة وتحسين العلاقات بين المؤسسات وكافة المستفيدين من خدماتها والمجتمع المحيط بها<sup>(١٥٥)</sup>.

٨- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات التشغيلية قصيرة المدى<sup>(١٥٦)</sup>.

٩- ضمان فعالية رسم وتنفيذ سياسة سليمة ذات جودة تنظيمية وذلك بأن يكون هناك استخدام أمثل للموارد لتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة المقصودة وملاءمة الممارسات والعمليات التي تميز تخصيص الموارد واستخدامها<sup>(١٥٧)</sup>.

١٠- قلة وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار الأخطاء<sup>(١٥٨)</sup>.

وبذلك يتضح أن الحوكمة تحقق العديد من الأهداف المهمة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري للمؤسسات والارتقاء بمستوى مخرجاتها.

### ثالثاً: متطلبات الحوكمة:

يوجد العديد من متطلبات الحوكمة التي يتطلب توافرها في المؤسسات حتى تتحقق أهداف الحوكمة، ومن هذه المتطلبات:

١- وجود رؤية واضحة: تحدد معالم إستراتيجية المؤسسة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى.

٢- تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء: ووضع نظم واضحة للرقابة على الأداء والضبط المالي والمحاسبية.

٣- إعلان وثيقة للحوكمة المؤسسية: تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسئوليات المناطة بكل عضو في الجامعة.

٤- إصدار التقارير: واتخاذ القرارات والإجراءات بشكل يتسم بالشفافية.

٥- التطوير المستمر لعمليات صنع السياسة التعليمية<sup>(١٥٩)</sup>.

٦- تحقيق النزاهة والحيادية لجميع العاملين في المؤسسة، ومحاربة الفساد الداخلي، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها وزيادة الثقة من خلال الشفافية والوضوح<sup>(١٦٠)</sup>.

٧- إصلاح الهياكل الإدارية والرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الإدارية والرقابية والتي يتمثل دورها في مكافحة الفساد، وذلك من خلال تطوير التشريعات بما

يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة والعقاب من أجل  
التقويم<sup>(١٦١)</sup>.

٨- **المشاركة في صنع القرار:** من خلال إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في  
عملية صنع القرار، وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صنع القرار، ووجود  
دراسات ومعلومات دقيقة عن المعلومات المتعلقة بالقرار، ومراعاة المتغيرات الاجتماعية  
والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار، ومراعاة الصالح العام عند صنع القرار<sup>(١٦٢)</sup>.

٩- **القيادة الإدارية الفعالة:** يصعب نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة دون وجود إدارة  
فعالة تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح<sup>(١٦٣)</sup>.

١٠- **كفاءة وفعالية الاتصال:** من خلال وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها  
ووحداتها التنظيمية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات  
العلاقة، وتنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوبة<sup>(١٦٤)</sup>.

تأسيساً على ما سبق فإن نظام الحوكمة في المؤسسات يتطلب توافر عدد من  
المتطلبات التي تعزز ممارسات الحوكمة داخل الجامعة تشريعياً أو مادياً أو بشرياً.

#### رابعاً: خصائص الحوكمة:

هناك جوانب مختلفة من الحوكمة، وتتميز هذه الجوانب بأنها متشابكة بحيث أن  
كل منها يعتمد على الآخر ويتسم بعدد من الخصائص:

١- **سياسات المؤسسة:** تنعكس قيم (العدالة والمساواة وقلّة التمييز والاحترام) في  
السياسات، لذا يشارك الجميع في تطوير ومراجعة سياسات المؤسسة التي تؤثر فيهم  
بشكل مباشر أو غير مباشر.

٢- **القيادة:** لدى المدرسة بنية حوكمة معترف بها تمثل جميع العاملين  
بالمؤسسة<sup>(١٦٥)</sup>.

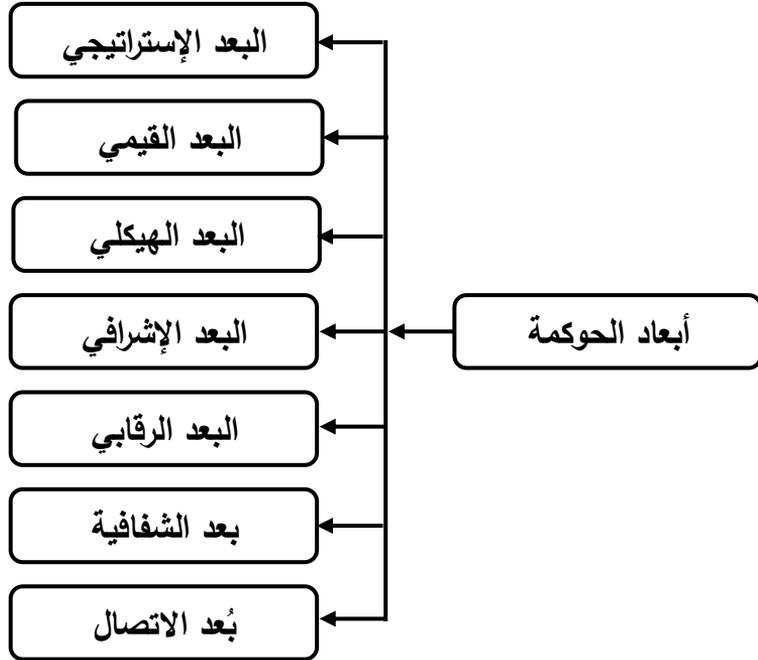
٣- **المشاركة:** لدى جميع العاملين فرص حقيقية للمشاركة في القرارات التي تؤثر  
فيهم، وهناك آليات لضمان تمكنهم من ذلك. كما تشمل التعاون واتخاذ المواقف وعدم  
الاقتصار في المشاركة على صنع القرار وإنما في وضع نموذج على أساس التوازن بين  
الحقوق والمسئوليات<sup>(١٦٦)</sup>.

٤- **المساءلة والشفافية:** حيث يتم تقاسم القرارات علناً مع جميع أعضاء مجتمع  
المؤسسة وهناك نظام لإجراء عمليات التدقيق للتأكد أن جميع الأفراد يمكنهم مراقبة  
الامتثال للمبادئ.

٥- القيم: وذلك من خلال التركيز بشكل أكبر على المهارات وبناء المعرفة، وتطوير الحس النقدي والعيش المشترك، والتعاون ودعم المبادرات<sup>(١٦٧)</sup>.  
مما سبق يتضح أنه تتعدد خصائص الحوكمة ومن أهمها سياسات المؤسسة، والقيادة، والمشاركة، والمساءلة والشفافية، والقيم.

### خامساً: أبعاد الحوكمة:

تماشياً مع مفهوم الحوكمة وخصائصه، تم تحديد الإطار المفاهيمي بمجموعة من الأبعاد، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:



شكل رقم (٣) : يوضح أبعاد الحوكمة

المصدر : من إعداد الباحثة

وفيما يأتي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد:

١- **البعد الاستراتيجي:** وتركز الحوكمة بهذا البعد على بناء الاستراتيجيات والتشجيع على التفكير الاستراتيجي وهي من مسؤوليات القيادات العليا<sup>(١٦٨)</sup>.

٢- **البعد القيمي:** ويعني توجيه نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، والمبنى على أساس ثقافة الإدارة العليا الهادفة إلى حماية سياسات المنظمة وعملياتها، إذ تشكل الثقافة قيم وضوابط مشتركة تحكم السلوك الأخلاقي للمنظمة أفراد وجماعات ويتصف السلوك (القيمي) للحوكمة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، المسؤولية)<sup>(١٦٩)</sup>.

٣- **البعد الهيكلي (التنظيمي):** يصف البعد نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل فضلاً عن نوع الاهتمامات الناتجة عنه (اهتمام بالمصالح الاقتصادية العامة والخاصة، الإفصاح والمكاشفة، حماية حقوق أعضاء المؤسسة)، وقد ينعكس الهيكل ذاته على الأهداف من خلال (إجراءات حماية حقوق أصحاب المصالح وأعضاء المؤسسة، وهيكل الإدارة العليا ومكافآتها وغيرها)<sup>(١٧٠)</sup>.

٤- **البعد الإشرافي:** الحوكمة من خلال هذا البعد تعنى دعم وتطوير الدور الإشرافي للقيادات العليا على أدائهم الإشرافي على الإدارة التنفيذية والأطراف ذوى المصلحة<sup>(١٧١)</sup>.

٥- **البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة):** وتعنى نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ومجلس الإدارة من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وخاصة فقدان السمعة، وضمان حقوق العدد الأكبر من الأفراد، ويقدم نظام الرقابة نوعية من الآليات الرقابية، الأولى: تختص بآلية الرقابة الداخلية من خلال (مجلس الإدارة والمكافآت، وهيئات الترقية الداخلي) والثانية: تختص بآلية الرقابة الخارجية من خلال (الأنظمة الحكومية والتشريعات، الإعلام، المنافسة، والتدقيق الخارجي)<sup>(١٧٢)</sup>.

٦- **بعد الشفافية والإفصاح:** تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة في توقيت مناسب لكل الأمور العامة بشأن المؤسسة والدخول على المعلومات من جانب المستفيدين<sup>(١٧٣)</sup>.

٧- **بُعد الاتصال وحفظ التوازن:** تعني الحوكمة في هذا البُعد فيما يخص الاتصال بالعمل على تصميم وتنظيم العلاقات بين العاملين بالمؤسسة وبين الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى وبين العاملين بالمؤسسة بعضهم ببعض والمستفيدين الداخليين والخارجيين وللمحافظة على التوازن يجب أن يحكم الإخلاص بين العاملين بالمؤسسة، وأيضاً العدالة والالتزام وتأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة<sup>(١٧٤)</sup>.

مما سبق يتضح تعدد أبعاد الحوكمة بناء على تعدد مفاهيمها، ومن هذه الأبعاد: البعد الإستراتيجي والبعد القيمي والبعد الهيكلي والبعد الإشرافي والبعد الرقابي والبعد الشفافية، والبعد الاتصال.

## سادساً: معايير الحوكمة

توجد جملة من المعايير التي تساعد عملية الحوكمة في تحقيق دورها، ومن أهم هذه المعايير:

### ١- الشفافية Transparency

تعني الشفافية توفير المعلومات لغرض حماية مستقبل العاملين ولجعل المجتمع يعترف بأن المؤسسة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها<sup>(١٧٥)</sup>. ويُعد معيار الإفصاح والشفافية من أهم معايير الحوكمة حيث أنها تعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في المؤسسات لما تحققه للعاملين من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك<sup>(١٧٦)</sup>.

وتشير الشفافية إلى التدفق الحر للمعلومات، وأن تفتح المؤسسات مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح حرية التعبير عن الرأي التي تمكن من الإعلام الحر، والتي تُعد شرطاً ضرورياً للثقافة وما يقابلها من الإفصاح عنها وتعني العلانية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن تفاصيل العمل<sup>(١٧٧)</sup>. كما تبين إحدى الدراسات أنه للتكيف مع عصر المعلومات ومجتمع المعرفة، أصبح الاعتماد على المعلومات التي تتسم بالشفافية لزاماً، بما يؤدي إلى صنع واتخاذ قرارات رشيدة ينتج عنها إجراءات إدارية وتنظيمية تتسم بالكفاءة والفعالية<sup>(١٧٨)</sup>.

كما توجد معايير أخرى للحوكمة بالمؤسسات من خلال وضع القوانين والنظم والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها في قيادة الأعمال الإدارية والتنظيمية بما يكفل قدر كبير من الديمقراطية والعدالة للجميع، ومن ثم توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من الخدمات<sup>(١٧٩)</sup>.

وتُعد الشفافية معياراً رئيساً للتنمية المؤسسية، وتعني الشفافية في نظم إدارة الحكم بصفة عامة خضوع الإجراءات والقرارات والنفقات الحكومية للمراقبة الجماهيرية وتمكين العاملين من إبداء آرائهم في القرارات التي تؤثر في طريقة حصولهم على الخدمات الأساسية والفرص الاقتصادية فالمؤسسات التي تدار بنزاهة وشفافية تحسن الأحوال المعيشية للأفراد وتعزز الابتكار وتعمل بفعالية أكبر من المؤسسات التي تتسم بإدارتها بالإغلاق والتكتم<sup>(١٨٠)</sup>.

ولتحقيق ثقافة الشفافية في المؤسسات يتم إتباع الخطوات الآتية<sup>(١٨١)</sup>:

أ- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم بحرية.

ب- الاعتراف بالأخطاء.

ج- تنوع مصادر المعلومات.

د- بناء الدعم التنظيمي من أجل الشفافية

وهناك نوعان من الشفافية، يمكن عرضها كآتي<sup>(١٨٢)</sup>:



شكل رقم (٤) يوضح أنواع الشفافية

المصدر: سارة بهاء كمال أمين: " تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، أبريل ٢٠٢٢م، ص ٤٤١.

#### أ- الشفافية الخارجية:

تعنى الشفافية الخارجية حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة ومشروعاتها للاستفادة منها، كما أن الشفافية تعني نشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي.

#### ب- الشفافية الداخلية:

تعرف الشفافية الداخلية على أنها نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

تأسيساً على ما سبق تُعد الإدارة بالشفافية في مقدمة العمليات التي ينبغي على القائمين بالعمل الإداري ممارستها بدرجة عالية من الوضوح كما أنها مدخلاً لمعالجة الكثير من المشكلات.

#### ٢- المحاسبية **Accountability**

تُعرف المحاسبية بأنها مجموعة من الأساليب التي من خلالها يتم التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أفضل أداء ممكن، وذلك بأن يتم الأداء ومن المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون تسبب أو إهدار<sup>(١٨٣)</sup>.

وتعتبر المساءلة وسيلة فعالة للجهات المعنية لمحاسبة الأفراد عن النتائج التي تم تحقيقها والاطمئنان إلى الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السلبية والتعامل مع التقصير بكل حزم، وهو ما يشير إلى اعتماد المساءلة على الشفافية<sup>(١٨٤)</sup>. وتشمل المحاسبية والمساءلة جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ لكل الجهات المسؤولة وتتعلق بأصحاب السلطة والمسئولية على مستوى المؤسسات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين بأن يخضعوا للفحص والمراجعة<sup>(١٨٥)</sup>.

والمحاسبية وسيلة للتعلم واكتساب خبرات جديدة وتحسين وتجويد الأداء وليس المقصود منها اصطيات الأخطاء بل تصحيحها والوقاية منها<sup>(١٨٦)</sup>.

مما سبق يتضح أن المحاسبية وسيلة للرقابة والتحكم، كما تُعد نوع من الضمان لحسن إدارة العاملين، وعليه فإن المحاسبية لم تُعد مقتصرة على الكشف عن الأخطاء ومحاسبة المقصرين، وإنما أصبحت مرتبطة أكثر بعمليات تحسين الأداء وتجويد العمل.

### ٣- المشاركة Participation

إن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، كما تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادات والمرووسين وأن تقوم الإدارة على مبدأ التفويض بعيداً عن المشاركة الشكلية<sup>(١٨٧)</sup>. وتساعد المشاركة على توسيع الدور الذي يقوم به أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، فيؤخذ باقتراحاتهم وتوصياتهم وآرائهم الفردية والجماعية للوصول لقرارات أكثر فاعلية ولضمان سهولة تنفيذها<sup>(١٨٨)</sup>.

وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً، يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، فتسهم المشاركة بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل نتيجة اشتراكهم في صنع القرار<sup>(١٨٩)</sup>.. وتقوم المشاركة في التنظيم الإداري على تفعيل الأشكال غير الهرمية لممارسة السلطة في اتخاذ القرار شريطة العلم والدراسة أي يجب أن يكون كل الأطراف المشاركة على درجة متوازنة من الدراسة بالموضوعات التي يتم فيها اتخاذ القرار<sup>(١٩٠)</sup>.

وللطلاب فرص حقيقية للمشاركة في القرارات المدرسية التي تؤثر فيهم، وهناك آليات لضمان تمكنهم من ذلك بأمان بغض النظر على الجنس أو العرق أو الإعاقة أو أي وضع آخر.

وتشمل المشاركة الحق في التعبير بخصوص شئون المدرسة وتدريبها وذلك من خلال جميع القنوات الممكنة (الصحيفة، الملصقات، اجتماعات مجلس الإدارة، الانتخابات، وغيرها)، كما تشمل التعاون واتخاذ المواقف<sup>(١٩١)</sup>. ويمثل تفعيل جوانب

المشاركة في صنع القرار التعليمي آلية لدعم المرونة والاستجابة للتغيرات والتطورات  
المحيطة والحساسية تجاه احتياجات الأطراف المعنية وأصحاب المصالح<sup>(١٩٢)</sup>.

#### ٤ - العدالة Equity

يُعد مفهوم العدالة أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه، حيث  
عرفت العدالة بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مساواة الأسلوب الذي  
يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستويين الوظيفي والإنساني<sup>(١٩٣)</sup>. وتعني  
العدالة الإدارة النزيهة للعاملين حيث يشير المفهوم إلى ما يتصوره العاملون حول مدى  
تعاملهم بشكل عادل في التنظيم وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل  
الالتزام والرضا<sup>(١٩٤)</sup>.

وتعتبر العدالة أحد أهم مجالات العمل الإداري بوجه عام والحوكمة على  
الخصوص، باعتبارها ذات تأثير عميق على العلاقات مباشرة بقضية الرضا المهني  
والوظيفي لجميع العاملين<sup>(١٩٥)</sup>. ولذلك كان من الضروري وضع نظم تمنع العاملين في  
داخل المؤسسة بما فيهم المدراء من الاستفادة من مناصبهم، وعلى أعضاء مجلس الإدارة  
أن يعلنوا عن أية مصالح لهم في عمليات المؤسسة<sup>(١٩٦)</sup>.

وتُعد العدالة قيمة إنسانية واجتماعية عليا لها أولوياتها في سلم القيم الإنسانية. وهي  
من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات، أو أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً  
في السلوك التنظيمي<sup>(١٩٧)</sup>. كما أنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين  
العاملين وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره<sup>(١٩٨)</sup>.

مما سبق يتضح أن الحوكمة تقوم على عدة معايير أهمها تحقيق الشفافية التي تتيح  
وفق آليات تتسم بالوضوح، أو المحاسبية من خلال الممارسات والإجراءات التي تنفذها  
المؤسسة، والمشاركة الفعالة لمختلف الجهات من داخل المؤسسة وخارجها، والعدالة في  
التعامل وفي تطبيق القانون بين الجميع دون تمييز.

#### سابعاً: مراحل تطبيق الحوكمة

تمر المؤسسات بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** التعريف بالحوكمة، ونشر ثقافتها، وتوضيح معالم الحوكمة وجوانبها  
وتحديد أبعادها ومناهجها والمفاهيم الخاصة بها، وأهميتها وأدواتها ووسائلها<sup>(١٩٩)</sup>.

**المرحلة الثانية:** بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية  
لتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها، وتحقيق  
التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة، وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين ألا  
وهما<sup>(٢٠٠)</sup>:

- **بنية أساسية فوقية:** وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى المؤسسة.

- **بنية أساسية تحتية:** وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي.

المرحلة الثالثة: عمل برنامج قياسي للحوكمة: وذلك من خلال وضع برنامج زمني للأعمال والمهام والواجبات يمكن من متابعة التقدم في تنفيذ الحوكمة، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها، وتقويمها حتى تتحقق الأهداف المتوقعة والمنشودة<sup>(٢٠١)</sup>.

**المرحلة الرابعة:** التنفيذ والتطبيق: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات التي يتضمنها حريات كاستقلالية السلطة والمساواة والشفافية، ويتضمنها أيضاً قيود حاکمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة، ولذلك لابد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ<sup>(٢٠٢)</sup>.

**المرحلة الخامسة:** المتابعة والتطوير، والتي يتم فيها التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة، وعلاج أي خطأ حدث من خلال التحقق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، والوقاية من الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة<sup>(٢٠٣)</sup>.

يتضح مما سبق أن تطبيق مدخل الحوكمة بالمؤسسات لا يأتي دفعة واحدة بل يتم على عدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة نشر الوعي به وينتهي بمرحلة المتابعة والتطوير.

### ثامناً: معوقات الحوكمة

هناك معوقات عدة تعوق حوكمة النظام التعليمي، والتي يمكن إيجازها في النقاط

التالية:

١- **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي على القدرة على إحداث التغيير، فالمناخ السياسي يؤثر على حوكمة النظام التعليمي إما بالإيجاب وذلك في حالة مناصرة التغيير ومساندته، والعمل بديمقراطية وشفافية، أو بالسلب وذلك في مقاومته للتغيير والبعد عن اللامركزية في الإدارة<sup>(٢٠٤)</sup>.

٢- **التشريعات التعليمية:** إن التشريعات المنظمة للمؤسسات التعليمية عامة، ونظم الإدارة بتلك المؤسسات على وجه الخصوص قد تُحد أو تعوق الحوكمة التعليمية لوجود التشريعات التي تعمل على مقاومة التنفيذ، وثبتت البيروقراطية والروتين مما يعمل على إعاقة الحوكمة<sup>(٢٠٥)</sup>.

٣- **طريقة إدارة المؤسسة التعليمية:** تكمن المشكلة الرئيسية في كيفية إدارة المؤسسة التعليمية، فإذا كان نظام الإدارة السائد هو النظام التسلسلي فهذا بالطبع ضد

الحوكمة التعليمية حيث ينظر هذا النمط إلى مفهوم الحوكمة وكأنه تدخل في سياساتها الإدارية، مما يؤثر سلباً على مستوى الإفصاح والشفافية والتعاون والمشاركة فهذا سيدعم الحوكمة التعليمية<sup>(٢٠٦)</sup>.

٤- **الثقافة السائدة في المجتمع:** من الثقافات السلبية السائدة في المجتمع ثقافة أن الكبير دائماً أكثر دراية ومعرفة من الصغير، وهذه الثقافة لا تشجع على قبول التغيير، وتقتل روح الإبداع والابتكار بتشجيع الطلاب على إبداء رأيهم، حتى لو كان هذا الرأي مخالفاً لرأي المعلمين، ويجب مشاركة الطلاب في القرارات والقواعد التي تخصهم<sup>(٢٠٧)</sup>.

مما سبق يتضح أن الحوكمة التعليمية كل متكامل، تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً في المؤسسة التعليمية، إذ يشارك في الحوكمة التعليمية عديد من الأعضاء مثل: مجلس الأمناء، ومجلس الآباء، والإداريين، والمعلمين، والأطفال، وأولياء أمورهم وأعضاء من المجتمع المحلي.

#### القسم الرابع : العلاقة بين الإدارة الإبداعية والحوكمة

تتميز المؤسسات الناجحة التي تشجع الإبداع بأنها تسعى لتطوير الحوكمة، ويتم ذلك حيث تعمل على دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي حيث أن الحوكمة تساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، ويعزز الثقة بالنفس ويضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من خلال الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل الإدارة، ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقة الخاصة، فسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة، وحقيقة الحوكمة والمشاركة نتيجتها التفكير الخلاق المبدع والمعرفة والمهارة المتجددة والانجاز النوعي المتميز<sup>(٢٠٨)</sup>.

وتُعد العلاقة بين الإدارة الإبداعية والحوكمة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتطوير الحوكمة في الوسط الذي يقوده. فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين<sup>(٢٠٩)</sup>.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإبداعية منهاجاً وأسلوباً والذي يؤثر بدوره على الحوكمة فيها، ومن أهم هذه الأسباب<sup>(٢١٠)</sup>:

١- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية مما يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع والحوكمة.

٢- تعتبر الإدارة الإبداعية والحوكمة عنصران أساسيان في جميع أنشطة المؤسسة لرفع كفاءتها وتحسين مخرجاتها.

٣- تواجه المؤسسات كثيراً من التحديات وتعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية والتي تؤثر بدورها على الحوكمة.

٤- تزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية والإقليمية مما يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية من خلال الحوكمة.

كما يوضح آخرون الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني الإدارة الإبداعية والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الحوكمة فيها، ومن أهم هذه الأسباب:

١- **الإجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وهذه بدورها تساعد في تطوير الحوكمة من خلال استخدام اللامركزية والبعد عن الإجراءات الروتينية<sup>(٢١١)</sup>.

٢- **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل التي تدعم الإبداع، وذلك من خلال النمط أو الأسلوب القيادي، فذلك النمط يشجع الأفراد على طرح أفكارهم وآرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤثر إيجابياً على الحوكمة ويوفر جو من العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، وهذا ما يؤدي إلى إظهار كل القدرات الإبداعية لدى الأفراد<sup>(٢١٢)</sup>.

٣- **التمكين التنظيمي:** يتمثل التمكين في تحرير الأفراد من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع ونقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم مما يدعم أيضاً الحوكمة مع دعم قراراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية والمناخ المناسب<sup>(٢١٣)</sup>.

٤- **الهيكل التنظيمي:** تؤدي الهياكل التنظيمية غير الملائمة إلى عرقلة الإبداع بشكل كبير وبالتالي عرقلة الحوكمة، إذ يساعد الهيكل التنظيمي على تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات هامة بتكلفة أقل وبعائد أعلى وأسرع من خلال وضع إطار عمل لقنوات اتصال تسمح بتخطيط أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتوجيهها والتحكم فيها<sup>(٢١٤)</sup>.

٥- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في نجاح أو فشل المنظمة، وذلك من خلال القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة بالمؤسسة والتي عادة ما يتشارك فيها غالبية الأفراد، فالإبداع يظهر ويتطور في المؤسسة إذا كان جزء من ثقافتها، من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على طرح أفكارهم وآرائهم ويؤثر ذلك بدوره على الحوكمة<sup>(٢١٥)</sup>.

٦- **الاتصال:** يعتبر الاتصال من الضرورات الملحة لأي منظمة، فبدون اتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، وكذلك يصعب على الإدارة فهم توجهات العاملين مما يؤثر على الحوكمة بها. فالإتصال يشجع العاملين على تقجير طاقاتهم الإبداعية من خلال التواصل الذي يتم بينهم<sup>(٢١٦)</sup>.

٧- **الحوافز:** يشكل نظام الحوافز داعماً للإبداع، فربط المكافآت بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد على الإبداع وعلى تحسين أدائه باستمرار، فعندما يكافئ الفرد على أفكاره الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه. وتعتبر الحوافز من أهم العوامل التي تدعم الإبداع التنظيمي وهو بدوره يدعم الحوكمة من خلال نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة<sup>(٢١٧)</sup>.

٨- **التدريب:** إنه يمكن التدريب على الإبداع مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها، حيث يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتمكنهم من القيام بأداء واجباتهم الوظيفية بأكثر قدر من الكفاءة مما يؤثر ضمناً على الحوكمة. حيث إنها تمكنهم من صنع القرارات وتزيد من قابليتهم في التعامل مع المشكلات وطرق حلها<sup>(٢١٨)</sup>.

مما سبق يتضح أنه هناك عوامل متعددة تؤثر في الإدارة الإبداعية التي بدورها تؤثر على الحوكمة، ومن أهم هذه العوامل: الإجراءات وأنظمة العمل، ونمط القيادة، والتمكين التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، والحوافز، والتدريب.

وبضيف آخرون مجموعة من الأساليب التي تدفع المؤسسات إلى تبني الإدارة الإبداعية من خلال الحوكمة، ومن أهم هذه الأساليب:

١- **الإدارة بالمشاركة:** الإدارة بالمشاركة تسهم في ترشيد القرارات وتحقيق الإبداع والأداء الإداري المتميز مما يؤثر بدوره على الحوكمة، حيث تساعد في اكتشاف والاستفادة بما لدى العاملين من أفكار وقدرات إبداعية، كما أنها تعزز الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية لدى العاملين، وتنمية شعورهم بالثقة<sup>(٢١٩)</sup>.

٢- **إدارة المعرفة:** هي العمليات والأنشطة التي تساعد الإدارة في توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات وتوظيفها في الأنشطة المختلفة من خلال خمس عمليات تضم: تشخيص المعرفة، واكتساب وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطوير وتوزيع المعرفة<sup>(٢٢٠)</sup>. وتوافر إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية بالشكل المناسب يمثل المناخ المناسب لوجود أداء إداري فعال وتعزيز الحوكمة من خلال تشجيع مبدأ حرية تدفق الأفكار ونقدها وتضمن الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في ترشيد القرارات وحل المشكلات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي<sup>(٢٢١)</sup>.

٣- **بناء فرق عمل:** بناء فرق العمل وسيادة روح الفريق الطريق الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة التعليمية من خلال الاعتماد المتبادل وتنمية الفهم المشترك والتنسيق والتعاون وله تأثير قوي وفعال على الإبداع الإداري الذي يؤدي إلى غرس المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية والالتزام بتحقيق الأهداف والتخطيط المشترك لمواجهة المخاطر ومعالجتها قبل وقوعها مما يساعد على تطوير الحوكمة<sup>(٢٢٢)</sup>.

وتتنوع مجالات الإدارة الإبداعية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمجالات الحوكمة، وذلك كالاتي<sup>(٢٢٣)</sup>.

١- **إبداع يرتبط بالأهداف:** يتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، سواء كانت هذه الأهداف قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو الأهداف الإستراتيجية.

٢- **إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي:** ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والتفاعل فيما بينهم بالعملية التربوية داخل المؤسسة.

٣- **إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة:** ويتضمن تقديم خدمات تربوية متميزة للطلاب والعمل على تخريج طلاب على كفاءة عالية، ولديهم القدرة على خدمة أنفسهم ومجتمعهم وتقديم خدمات جيدة وجديدة للمجتمع المحيط.

٤- **إبداع يرتبط بالعملية:** ويركز على الكفاءة والفاعلية من العملية التربوية داخل المؤسسة سواء الكفاءة النوعية أو الكمية للطلاب الخريجين ويتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة تشتمل على عمليات التربية والتعليم وإدارة المؤسسة والإشراف على أعضاء هيئة التدريس.

٥- **إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين:** يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين سواء المستفيد الداخلي من الطلاب والمعلمين داخل المؤسسة أو المستفيد الخارجي من أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط تفوق توقعاتهم.

نخلص مما سبق أنه توجد مجالات متعددة للإدارة الإبداعية منها ما يرتبط بالأهداف، أو الهيكل التنظيمي، أو المنتج، أو العملية، أو خدمة المستفيدين. وهذه المجالات ترتبط ارتباطاً مباشراً بالحوكمة.

أما فيما يتعلق بدور المدير المبدع في تطوير عملية الحوكمة داخل المؤسسة فيجب أن يراعي الاعتبارات الآتية:

١- البعد عن التقليدية وإدخال روح التغيير.

٢- الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من نتائج البحوث.

- ٣- توفير المخصصات المالية قدر الإمكان لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- ٤- تفويض الصلاحيات وتعزيز سبل الاتصال بين العاملين<sup>(٢٢٤)</sup>.
- ٥- منح المؤسسة مزيداً من الاستقلالية والحرية.
- ٦- التقليل من القيود الإدارية والبيروقراطية.
- ٧- ضرورة امتلاك المدير للمهارة والخبرة اللازمة لإثارة الأفكار الإبداعية<sup>(٢٢٥)</sup>.

مما سبق يتضح الدور البارز الذي يقوم به المدير المبدع داخل المؤسسة لتعزيز الحوكمة ومن أهم هذه الأدوار تفويض الصلاحيات وتعزيز سبل الاتصال، والبُعد عن التقليدية، والاستثمار في الموارد البشرية، ومنح المؤسسة مزيد من الاستقلالية والتقليل من القيود الإدارية والبيروقراطية وغيرها.

### القسم الخامس

#### جهود مصر لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي

يختص المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي بالتخطيط لهذا التعليم ورسم خطته وبرامجه<sup>(٢٢٦)</sup>. ومن الجهود المبذولة في مجال السعي لإصلاح التعليم في مصر، وإصدار قرار جمهوري رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٥ بتشكيل المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي، إذ يختص هذا المجلس بسبعة أهداف، أهمها: المساهمة في تحديد الخطوط العامة للسياسية التعليمية في جميع مراحل التعليم ونوعياته المختلفة، وربط التعليم بخطة التنمية الشاملة للدولة، وتطويره بما يحقق الأهداف القومية في إطار السياسة العامة للدولة<sup>(٢٢٧)</sup>.

وتستهدف إستراتيجية قطاع التعليم قبل الجامعي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية مستمدة من رؤية محور التعليم في إطار إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠ وتشمل<sup>(٢٢٨)</sup>:

- إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم، للالتحاق بالتعليم واستكمالها.
- تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال توفير مناهج معاصرة وتكنولوجيا موظفة بكفاءة وقيادة فعالة في كل مدرسة وفرص للتنمية المهنية.
- تدعيم البنية المؤسسية، وبناء قدرة العاملين في التعليم على تطبيق اللامركزية، بما يضمن الحوكمة الرشيدة.

وللاهتمام الملحوظ بوضع التعليم قبل الجامعي، بلغ حجم الاستثمارات الموجهة لوزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها بخطة عام ٢٠٢٠/٢١ نحو ٥.٠٥٩ مليار

جنيه ( منها نحو ٤.٧ مليار جنيه من الخزنة العامة) وذلك مقابل استثمارات منفذة فعلياً  
بخطه ١٩/٢٠١٨ بلغت نحو ٢.٨ مليار جنيه<sup>(٢٢٩)</sup>.

كما يتبين تلك الخطة العديد من الركائز الأساسية لإستراتيجية التعليم قبل  
الجامعي، والتي يتضمن بعضها ما يلي<sup>(٢٣٠)</sup>:

- بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبة، قائم على الشفافية ومتابعة الأداء.
- المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء.
- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية  
التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس.

ونظراً لتعدد المستويات الإدارية داخل مدارس التعليم الابتدائي فقد تم تحديد مهام  
ومسئوليات واختصاصات مديري المدارس وفق القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة  
٢٠٠٣<sup>(٢٣١)</sup>. وتم تحديدها أيضاً وفق القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤<sup>(٢٣٢)</sup>.. ويُعد  
المدير الرئيس التنفيذي والمسئول عن كافة أنشطة المدرسة التربوية والتعليمية والخدمية  
والفنية، وصدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م بشأن اعتماد بطاقات وصف  
وظائف هيئة التعليم ويمكن توضيح مهام المدير وفق ذلك القرار كالاتي<sup>(٢٣٣)</sup>:

- ١- دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، والعمل على تكامل الجهود كافة.
- ٢- ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين،  
ويضع بالتعاون مع المجلس اللاتحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له  
متابعة سير العملية التعليمية.
- ٣- الإشراف المباشر على المهام الآتية (إعداد الخطة الدراسية - أمن وسلامة  
المدرسة- أعمال الامتحانات- أعمال الحكومة الإلكترونية - أعمال المدرسة المنتجة -  
الشئون المالية- شئون العاملين والطلاب - التقويم والمتابعة - تقارير الأداء المؤسسي).
- ٤- التأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة.
- ٥- دعم فرق المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة،  
ويقود رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع الأطراف المعنية.
- ٦- دعم جهود التنمية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة.
- ٧- ترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع.

وبناء على ما سبق يتوجب على المدير امتلاك كفايات إدارية، وكفايات  
تنظيمية، وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات

اتخاذ القرار، وكفايات التقييم، وكفايات التوجيه والإرشاد، وكفايات الشئون الإدارية  
وكفايات العلاقات الإنسانية وغيرها.

### وتتميز الحوكمة الجيدة على مستوى المدارس بالآتي<sup>(٢٣٤)</sup>:

- ١- اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية.
- ٢- ارتياح واسع من قبل أولياء الأمور ومجلس الأمناء وأعضاء المجتمع المدني  
لوضوح آلية التعامل
- ٣- استقرار ملموس لدى العاملين بالمدرسة.
- ٤- تحقيق نتائج جيدة وشفافية وإفصاح كافي تظهره التقارير الإدارية والمالية.
- ٥- مساءلة فاعلة.
- ٦- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٧- التفاعل مع قضايا المجتمع.

كما تتطلب حوكمة التعليم الشراكة بين المؤسسات التعليمية وغيرها من منظمات  
التعليم، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، حيث يرتبط التغيير  
والتطوير بالمشاركة المجتمعية ارتباطاً عضوياً، إذ أن ناتج العمل للفريق التعاوني أفضل  
وأحكم من عمل الفرد، وأدعى إلى ظهور البدائل وحل المشكلات وتفاذي الأزمات<sup>(٢٣٥)</sup>.

وقد جاء القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ محدداً مسؤوليات واختصاصات مدير  
المدرسة والمتمثلة فيما يلي<sup>(٢٣٦)</sup>:

### ١ - القيادة والإشراف المؤسسي:

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة  
المدرسية لمدير المدرسة في مدارس التعليم العام في تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ  
المساءلة والمحاسبة والاستخدام الرشيد لموارد المدرسة، وإرساء مبادئ العمل الجماعي  
والعمل بروح الفريق، ودعم التواصل داخل وخارج المدرسة، واعتماد الأساليب الحديثة  
لصنع القرار، ودعم مجتمع المعلومات، وتحديد أدوار جميع العاملين والإشراف على  
عملهم وتكوين فرق عمل مختلفة بالمدرسة، كما يرسخ أسس التفاهت بين المدرسة  
ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع مجلس الأمناء اللائحة الداخلية  
للمدرسة والإشراف على تنفيذها وتغييرها أثناء العام الدراسي إذا لزم الأمر، فضلاً عن  
الإشراف المباشر على إعداد الخطة الدراسية، وأمن وسلامة المدرسة، وأعمال المدرسة  
المنتجة، الشئون المالية والمخزنية، وشئون العاملين وشئون الطلاب، والتقييم والمتابعة،  
تقارير الأداء المدرسي.

## ٢- عمليات التعليم والتعلم:

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بالعملية التعليمية والأساليب التعليمية الحديثة لمدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي بمصر في اتخاذ القرارات التعليمية بعد تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات ونظم التقويم المعتمدة الخاصة بالمدرسة، وتهيئة بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور، واعتماد نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية والعمل على نشر نتائجها بين العاملين، وتنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد المتبعة، والمشاركة في حصول المعلمين والأخصائيين على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة، وتحرير وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعضد المشاركة المجتمعية.

## ٣- تحقيق معايير الجودة والاعتماد

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في مصر في الإشراف على تطبيق أساليب التقويم الذاتي ونشر ثقافته بشكل دوري بين أفراد المدرسة، واعتماد تشكيل لجان خطة التحسين المدرسي بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وللتأكد من أهداف الخطة تم وضعها في ضوء أهداف وتوجهات الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة، والتوجهات التربوية الحديثة، واللوائح والقوانين، على أن تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين.

## ٤- التنمية المهنية:

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة ونشر ثقافة التعلم المستمر لمدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في مصر في دعم وحدة التدريب والجودة، والمتابعة المستمرة لتنفيذ خططها، إيجاد الفرص المتنوعة لكافة العاملين لتطوير أدائهم المهني، وتقديم النصح والإرشاد وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة، وتشجيع المعلمين على التجريب والابتكارية بما يخلق بيئة جاذبة للمعلم والمتعلمين، والتنسيق مع التوجيه الفني في الإشراف على المعلمين والأخصائيين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، ووضع خطط للتنمية المستدامة لهم، والمشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية.

## ٥- المشاركة المجتمعية:

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بالشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع لمدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في مصر في وضع سبل للتواصل

مع المجتمع تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والتشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة، ووضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في تنفيذ خطط التحسين للمدرسة، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة بجعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع.

وفي سياق ما يلي: يمكن رصد الجهود الرسمية لتعزيز محددات الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في مصر والتي تتمثل في:

### ١ - المشاركة المجتمعية:

لقد تزايد الاهتمام الرسمي بجانب المشاركة المجتمعية في التعليم خاصة منذ بداية العقد الماضي، إذا تم تخصيص أحد المحاور الخمسة لمشروع المعايير القومية للتعليم الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٣م للمشاركة المجتمعية<sup>(٢٣٧)</sup>. كما تضمنت الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر الصادرة عن وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م جانب المشاركة المجتمعية في البرنامج الخاص بتطبيق سياسة الإصلاح المتمركز حول المدرسة يتضمن أربعة أبعاد أساسية منها: الحوكمة الرشيدة الذي يستند على المشاركة المجتمعية الفعالة<sup>(٢٣٨)</sup>.

ولقد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مجالاً يختص بالمشاركة المجتمعية في المعايير القياسية التي من خلالها يتم الحكم على جودة الأداء المدرسي. كما صدر القرار الوزاري (٣٣٤) لعام ٢٠٠٦ بشأن تطوير وتفعيل أدوار ومهام مجلس الأمناء، بما يعزز المشاركة المجتمعية في تحسين أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي<sup>(٢٣٩)</sup>.

وفي سياق المشاركة المجتمعية من جانب مؤسسات المجتمع المدني، تم إنشاء الإدارة العامة للجمعيات الأهلية في وزارة التربية والتعليم، كما تمثلت شبكة الجمعيات الأهلية المتعاونة مع وزارة التربية والتعليم في ٣٣٩ جمعية نفذت في القاهرة والمحافظات ٧٢٨ مشروعاً واستهدفت ١٦٩١٣٠١ تلميذ وتلميذة، وبحجم تمويل ٨٠٥٨٠٤٥٧ جنيهاً، هذا وقد بلغ عدد الجمعيات التي - تنشط من زوايا مختلفة - في النهوض بالعملية التعليمية ٢٤٣٩ جمعية<sup>(٢٤٠)</sup>.

### ٢ - الشفافية وأخلاقيات العمل:

في سياق تطوير الرؤى حول دعم الحوكمة، تضمنت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوزارة التخطيط المصرية للعام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١ العديد من المرتكزات،

التي يمكن أن تساعد في الحد من الفساد الإداري مثل: وجود جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية، مع وجود نظام رقابي واضح وشفاف يتم تطبيقه بإنصاف، والتوجه نحو تطبيق اللامركزية وفق المادة رقم ١٧٨ من الدستور المصري المتعلقة بدعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، كما أكدت الخطة أن يكون التعليم متاحاً للجميع دون تمييز، في إطار نظام مؤسسي كفء وعادل ومستدام<sup>(٢٤١)</sup>.

كما أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة السلوك الوظيفي للعاملين في الدولة، وتعتمد تلك المدونة على خمسة مبادئ، وتتضمن: احترام القانون، الحيادية، والنزاهة، والاجتهاد، والكفاءة والفعالية؛ وفي مجال النزاهة يحظر استغلال المناصب الرسمية بصورة تؤدي إلى الترشح وجني المنافع الشخصية<sup>(٢٤٢)</sup>. ويمكن أن يمثل ذلك أحد الأسس المهمة التي يمكن البناء عليها نحو التوجه لتعزيز أحد محددات حوكمة التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال الاهتمام بوضع معايير وقواعد للسلوك الوظيفي، التي يجب متابعة الالتزام بها على مستوى القطاعات الحكومية كافة، وعلى رأسها قطاع التعليم بجميع مؤسساته.

وعلى الرغم من الجهود الرسمية التي يمكن أن تعزز من أبعاد الحوكمة كالنزاهة والشفافية والمشاركة، تشير إحدى الدراسات إلى أنه في ظل غياب نظام فاعل للمحاسبية والمساءلة الأخلاقية، طغت مظاهر التسيب والفساد، وتعددت صور الخلل والفوضى، فأنظمة المحاسبية تتسم بالممارسات التقليدية والنظرة الجزئية التي تركز على جوانب الضعف دون المتابعة المستمرة والتقييم الشامل لمختلف عناصر العمل التربوي<sup>(٢٤٣)</sup>.

وعلى الرغم من الزيادات الملموسة في موازنات التعليم، إلا أنها لا تلبى متطلبات النهضة التعليمية المطلوب تحقيقها، مع وجود هدر في التكلفة الاقتصادية لإنشاء المدارس يصل إلى ٣٠% من قيمة التكاليف، بالإضافة إلى ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي على المستويات المحلية، كما أنه من الضروري إعادة النظر في إجراءات طبع الكتب المدرسية، وما يصاحبها من ممارسات غير سليمة ينجم عنها إهدار أكثر من مليار جنيه في العام الواحد<sup>(٢٤٤)</sup>. ويشير ذلك إلى ضرورة وجود مزيد من الشفافية في الممارسات التعليمية، مع ضرورة تعزيز أخلاقيات العمل التي تساعد في الحد من الفساد بما يطور بدوره من مقومات حوكمة التعليم.

**ويتضح واقع توظيف الشفافية في المؤسسات التعليمية فيما يلي<sup>(٢٤٥)</sup>.**

- بطء وصول المعلومات إلى العاملين، والمعلومات لا تصل في الوقت المناسب.
- قلة توافر قنوات اتصال فعالة، وقواعد الترقيّة غير معلنة.
- قلة استخدام الإدارة وسائل تكنولوجيا حديثة في مجال الإدارة.

- وجود انفصال بين المديرين ورؤساء الأقسام وبين المعلمين في المدرسة بالإضافة إلى أن القرارات لا تصل إلى تنفيذها في الوقت المناسب<sup>(٢٤٦)</sup>.
- ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين.
- محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي<sup>(٢٤٧)</sup>.

وفي هذا الإطار، تبين دراسة عن المتطلبات الإحصائية والمعلوماتية لتعزيز الحوكمة الرشيدة، أن نظام الإحصاء والمعلومات في مصر يعاني العديد من أوجه القصور، سواء فيما يتعلق بجودة وشمول منتجاته وخدماته أو في كفاءة مكوناته، وسلامة الإطار المؤسسي والتشريعي، وسلامة الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل من خلاله، ونظراً للأهمية المتزايدة لعناصر الشفافية والإتاحة وحرية تبادل الإحصاءات والمعلومات كأحد مرتكزات تفعيل الحوكمة الرشيدة في مصر؛ يكون هناك حاجة ماسة إلى تصميم إستراتيجية قومية للإحصاء والمعلومات<sup>(٢٤٨)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تعزيز جوانب الشفافية وأخلاقيات العمل في التعليم قبل الجامعي في مصر لا يزال يحتاج إلى اهتمام رسمي ومجتمعي، مع ضرورة القناعة التامة بأنه لا يمكن تحقيق أي إصلاح إداري للحد من مظاهر التسبب والفضى المتزايدة دون وجود شفافية للمعلومات والقرارات التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل وتطبيق قواعد للسلوك المنضبط ومعايير مقبولة لأخلاقيات العمل وهي تلك القواعد والمعايير الواردة في مدونة السلوك الوظيفي.

### ٣ - المحاسبية:

تُعد وزارة التربية والتعليم الهيئة العليا المسؤولة عن التعليم قبل الجامعي، وهي المسؤولة عن متابعة ورقابة العملية التعليمية بمستوياتها كافة، من خلال الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة<sup>(٢٤٩)</sup>.

وبالإشارة إلى واقع تطبيق المحاسبية بالمدارس نجد أنه في عام ١٨٨٣ ظهر قانون تنظيم أعمال المفتشين والذي نص على أن المفتشين يتبحون المعرفة المطلوبة للوزارة عن أحوال المدارس من معلمين ورؤساء وعاملين، على أن تكون هذه الزيارات مفاجئة لتحقيق الفائدة المرجوة، وفي عام ١٩٨٦ تم تعديل مسمى التفتيش إلى التوجيه<sup>(٢٥٠)</sup>. والقرار الوزاري رقم (٥١٥) لسنة ١٩٩٨<sup>(٢٥١)</sup>. بشأن تقويم سلوك الطلاب ومحاسبتهم. والقرار الوزاري رقم ٢٣٤ لسنة ٢٠١٤<sup>(٢٥٢)</sup>. لحفظ النظام والانضباط. كما أوصت وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر في عام ٢٠٠٣م في المجال الخامس

على توكيد الجودة والمساءلة كما نص المعيار الثاني من هذا المجال على ضرورة إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها<sup>(٢٥٣)</sup>.

وفيما يتعلق بالجهود الساعية لتفعيل جوانب الرقابة والمحاسبية، والاهتمام بالتقييم المؤسسي الذي يساعد بدرجة ما في كشف جوانب القصور، فإن الركيزة لنجاح إصلاح التعليم، تتمثل في الانتقال من الوصول الفعال إلى التعليم، إلى التعليم الجيد للجميع وتوخياً لهذه الغاية، تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لتقييم العملية التعليمية، والقدرة المؤسسية للمدارس، ودعم التقييم الشامل للنظام التعليمي، إضافة إلى عملية المراقبة والمتابعة<sup>(٢٥٤)</sup>.

ولقد ارتكزت معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر على مجالين رئيسيين، هما: القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية، ويتضمن المجال الأول العديد من المعايير الفرعية التي تتعلق بالحوكمة والمشاركة والمحاسبية<sup>(٢٥٥)</sup>.

ويُعد مدير المدرسة هو قائد المدرسة، وهو المسئول بحكم منصبه عن إدارة مدرسته على النحو المطلوب، كما أنه المسئول أيضاً عن تحقيق أهدافها بصورة فعالة. وقد أكدت الوزارة على أهمية دور كل من: مدير المديرية التعليمية بمستوياتها الثلاث، ووكيل المديرية التعليمية بمديرياتها الثلاث، ومدير الإدارة التعليمية، ووكيل الإدارات التعليمية في تقويم أداء المدرسة ككل، والإشراف على جميع عمليات المحاسبية، والتأكد من سلامة الإجراءات والسجلات الخاصة بها<sup>(٢٥٦)</sup>.

وتتضمن أوجه القصور في عملية المحاسبية الآتي: غلبة الطابع الشكلي على التقويم الخارجي، فالاجتماعات الأسبوعية لمعلمي كل قسم يندر أن تتم، وإن تمت فهي تأخذ الشكل الصوري، بالإضافة إلى قلة زيارات مدير المدرسة للفصول المدرسية بهدف التقويم<sup>(٢٥٧)</sup>، قلة الاستفادة من نتائج التقويم الذي يسهم في تطوير الأداء، غالباً ما تهدف للكشف عن الأخطاء وأوجه القصور دون توجيه المسارات نحو التحسين المستقبلي، فالتلاميذ يجرى تقويمهم من أجل وضع تقديرات لهم، والمعلمون يتم تقويمهم من أجل ترقيتهم أو عقابهم، ونتائج تقارير تقويم المدارس التي تقدمها فرق التقويم الخارجي تحفظ في كثير من الأحيان بالإدرج، ولا بقاء لها في تحسين العملية التعليمية<sup>(٢٥٨)</sup>.

كما تشير الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للتعليم قبل الجامعي في مصر، إلى بعض جوانب القصور التي يمكن أن تتدرج تحت الآثار الناجمة عن الترهل والفساد الإداري، إضافة إلى تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات، مع غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق، كما أن هناك غياب للمحاسبية والشفافية في النظام التعليمي<sup>(٢٥٩)</sup>.

وتشير إحدى الدراسات إلى وجود قصور في أداء الأجهزة الرقابية على الأداء التعليمي لتأكيد مدى مطابقتها لمعايير الأداء. ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، والكشف عن الانحرافات ليسهل تصحيحها بما يتطلب الأخذ بمنهجية متكاملة للمحاسبية التعليمية؛ كما أن هناك ألوان من التحايل ومظاهر للانحرافات التي أصبحت تصيب مؤسسات التعليم، وتترجم ما أصاب المجتمع من ضعف الالتزام بالضوابط الأخلاقية والاجتماعية، وتؤكدها الشواهد وترصدها الدراسات<sup>(٢٦٠)</sup>.

ومن ثم فهناك ضرورة للتنسيق بين الجهات المنوط بها عمليات تقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي، حتى تعمل من خلال إستراتيجية موحدة، تشمل: أدوار وزارة التربية والتعليم، والإدارات التعليمية، والمدارس، والأكاديمية المهنية للمعلم والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة<sup>(٢٦١)</sup>.

وتأسيساً على ما تم عرضه من واقع ممارسات المحاسبية وما ينتابه من أوجه قصور قد تعوق تطوير الأداء. ومن هنا تدعو الحاجة إلى تركيز الجهود على المدرسة كوحدة للمحاسبة التربوية الذاتية للمدرسة (أي لديها مؤشرات - معايير - مراقبة - نتائج - تقارير معلنة) باعتبارها مسئولة بالمشاركة مع أطرافها (مديرين - معلمين - أولياء أمور - مجتمع محلي) عن إنجاز أهدافها.

### القسم السادس: الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي

#### بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (ميدانيا)

يتناول البحث في القسم الحالي الجزء الميداني منه، وهو الدراسة الميدانية لواقع الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ، وذلك بغرض الوقوف على نقاط الضعف الموجودة في الواقع والعمل على معالجتها وتطويرها من خلال تقديم عدد من الإجراءات المقترحة، وذلك وفقاً للنتائج التي يتم التوصل إليها.

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية للبحث الحالي الوقوف على أهدافها، وتوضيح أدواتها والعناصر التي تتكون منها، والمجتمع والعينة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وغيرها من النقاط التي يتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

#### المحور الأول: نبذة عن مجتمع البحث (محافظة كفرالشيخ):

يُعد التعرف على خصائص مجتمع البحث أمراً بالغ الأهمية في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وفيما يلي يُعرض نبذة عن مجتمع البحث (محافظة كفرالشيخ) سعياً إلى التعرف على خصائص وسمات مجتمع البحث الذي تنتمي إليه العينة التي طبق عليها البحث.

سميت كفرالشيخ بهذا الاسم نسبة إلى الشيخ " طلحة أبي سعيد التلمساني " المغربي الشاذلي صاحب الضريح المقام بمدينة كفرالشيخ، وكان قد قدم إليها من المغرب سنة ٦٠٠ هجرية، وكانت قرية تسمى دنقيون، ثم عرفت بكفرالشيخ طلحة، وتقع محافظة كفرالشيخ شمال جمهورية مصر العربية بين فرعي النيل على امتداد (١٠٠ كم) على ساحل البحر المتوسط، ويحدها غرباً فرع رشيد بطول (٨٥ كم)، وشرقاً محافظة الدقهلية، وجنوباً محافظة الغربية، وتبلغ مساحة كفرالشيخ (٤٦٦.٧ كم<sup>٢</sup>) (٢٦٢)

وتشهد محافظة كفرالشيخ حالياً نهضة تعليمية شاملة حيث يعتبر التعليم من أهم أسس الثقافة والحضارة في المجتمعات، وتعد محافظة كفرالشيخ من المحافظات التي تستلزم البحث لما لها من أهمية تاريخية وجغرافية واقتصادية وتعليمية.

### المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يوضح هذا المحور أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق هذه الأهداف من حيث: كيفية بنائها وصياغتها ومدى استيفائها لشروط الاستبانة الجيدة، ثم يوضح عينة البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

#### هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الهدف الأول: معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل، فيما يتعلق بأداء أفراد العينة من (مديري، ووكلاء، ومعلمي) مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ، في الإجابة على أبعاد أداة الدراسة تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة)

٢- الهدف الثاني: الوقوف على النتائج الإجمالية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد استبانة واقع الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ.

٣- الهدف الثالث: الوقوف على النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة على (عبارات) استبانة واقع الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ.

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

بناء على مراجعة الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة، وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، ثم تصحيح الاستبانة وفق الإجراءات الآتية:

#### ١- مصادر إعداد الاستبانة:

اعتمد تصميم الاستبانة على المصادر الآتية:

- أ- مراجعة الأدب النظري المرتبط بالإدارة الإبداعية والحوكمة.
- ب- الإطلاع على الاستبانات التي استخدمت في الدراسات السابقة ذات الصلة.
- ج- نتائج وتوصيات المؤتمرات والندوات المرتبطة بموضوع البحث الحالي.
- د- الإطار النظري للبحث الحالي.

## ٢- الاستبانة في صورتها الأولية:

في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي وبما يحقق أهدافه، تم إعداد (الاستبانة) في صورتها الأولية وفق الخطوات التالية:

- أ- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة: مع توضيح الأبعاد الرئيسية لكل محور.
- ب- تحديد عبارات كل محور، بحيث تحتوي على أبعاد المحاور وتساعد في جمع المعلومات عن مجتمع البحث، وتفيد استجابات العينة في الإجابة على تساؤلات البحث، وذلك في ضوء الدراسة النظرية، وما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.
- ج- ترتيب العبارات منطقياً مع مراعاة صياغتها بأسلوب سهل ومبسط، والابتعاد عن الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى، وألا تستغرق الاستجابات وقتاً طويلاً.
- د- تم عرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين من ذوى الاختصاص. وذلك للتأكد من صدق مضمون الاستبانة، ومدى مناسبة العبارات لما قيس ولمن تطبق عليه، ومدى علاقتها بالاستبانة ككل والاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم.
- هـ- ولتحديد الاختيارات تم الاستقرار على أن تكون ثلاثة اختيارات أمام كل عبارة طبقاً لأسلوب ليكرت Likert ثلاثي الأبعاد وتم حساب المدى (٣-١) ٢ تم تقسيمه على (٣) وهي الثلاث مستويات والمعيار يكون (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، بعد ذلك تم قسيم القيمة على الثلاث مستويات  $2/3 = 0.66$ ، وبالتالي فإن ضعيفة (١-١.٦٦) متوسطة (١.٦٧-٢.٣٣) كبيرة (٢.٣٤-٣).

٣- الاستبانة في صورتها النهائية: بعد إجراء جميع التعديلات والملاحظات التي أبدأها الأساتذة المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتضمن المحاور الآتية:

### جدول رقم (١)

#### بوضوح محاور الاستبانة

عدد العبارات	عنوان المحور	المحور
--------------	--------------	--------

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

٤٣	عناصر الإدارة الإبداعية	الأول
٣٦	معايير الحوكمة	الثاني
٧٩	٢ محور	الجملة

٤ - عينة الدراسة الميدانية:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة، وينظر إليه في إطار محددات الدراسة وأهدافها والخصائص التي يحرص الباحث على دراستها، أما عن عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بصورة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>(٢٦٣)</sup>.

وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة، وعند النظر للدراسة الحالية نجد أن مجتمعها يتمثل في (مديري ووكلاء ومعلمي) مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ، والذين يبلغ وفقاً للإحصائيات الرسمية (٦٩٢٤)<sup>(٢٦٤)</sup>. ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله، فقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية<sup>(٢٦٥)</sup>. لتحديد عدد أفراد العينة الممثلة للمجتمع والمبينة على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[-1 \times (d^2 \div Z^2)] + P (1-P)}$$

حيث أن n = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦ ، d = نسبة الخطأ (0.05) ، P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠)

$$n = \frac{6924 \times 0.5 (1-0.5)}{6924 - 1 \times [(0.05)^2 \div (1.96)^2] + 0.5 (1-0.5)} = 364$$

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة لـ (مديري ووكلاء ومعلمي) مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفرالشيخ موضوع الدراسة (٣٦٤) مشاركاً.

وتم توزيع عدد ٤٥٠ استبانة على أفراد العينة فكانت عدد الاستبانات الصالحة للدراسة هو (٣٩٨) استبانة وكان الفاقد منها (٢٧ استبانة)، وغير الصالح (٢٥) استبانة. وبذلك اعتمد البحث الحالي على عدد (٣٩٨) كعينة للدراسة وهو العدد الذي يزيد عن الحد الأدنى الذي أشارت إليه المعادلة المستخدمة في حساب العينة. وقد تم تحديد الأعداد المتعلقة بكل خاصية من خصائص أفراد عينة الدراسة بعد وصل الاستجابات حيث يمكن توضيحها كالآتي:

### جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيري (الإدارة التعليمية والوظيفية)

الإجمالي	الوظيفة			الإدارة
	المعلم	الوكيل	المدير	
٤٨	٤٤	٣	١	سيدي سالم
٥٠	١٥	٢	٣٣	شرق كفرالشيخ
٥٠	٤٥	٢	٣	قلين
١٠٠	٨٨	٧	٥	الحامول
٥٠	٤٢	٧	١	الرياض
٥٠	٤٠	٦	٤	بلطيم
٥٠	٤٣	٥	٢	دسوق
٣٩٨	الإجمالي			

والجدول التالي يوضح توزيع ووصف أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها:

### جدول رقم (٣)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الأساسية والنسب المئوية لها

%	ك	متغيرات البيانات الأساسية	
١٢.٣	٤٩	مدير مدرسة	الوظيفة
٨.٠٤	٣٢	وكيل مدرسة	
٦٩.٦	٢٧٧	معلم	
٦٠.٦	٢٤١	بكالوريوس / ليسانس	المؤهل الدراسي
١٥.٣٣	٦١	دبلوم تربوي	

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

٤.٠٢	١٦	ماجستير/ دكتوراه	سنوات الخبرة
٥.٢٨	٢١	مؤهلات أخرى	
-	-	أقل من ٥ سنوات	
٢٩.٦	١١٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٦٧.٣	٢٦٨	١٠ سنوات فأكثر	

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- إن أكبر نسبة من حيث متغير الوظيفة كانت لصالح مستوى (معلم) حيث بلغت ٨٩.٠٨% من أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد المعلمين مقارنة بوظائف الإدارة المدرسية.

- إن أكبر نسبة من حيث متغير المؤهل الدراسي كانت لصالح ( بكالوريوس أو ليسانس) حيث بلغت ٦٠.٦% من أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى أن الغالبية العظمى من العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام حاصلون على الدرجة الجامعية فقط دون استكمال مرحلة الدراسات العليا.

- إن أكبر نسبة من حيث متغير سنوات الخبرة كانت لصالح (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت ٦٧.٣ من أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى أن غالبية العاملين بمرحلة التعليم الأساسي لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

٥- صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

أ- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity

يقصد به صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ويعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تساعد الأداة للوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي للمفردات، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) الذي يتم حساب قيمته من خلال العلاقة الآتية<sup>(٢٦٦)</sup>.

$$r = \frac{\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)/n}{\sqrt{[\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2/n][\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2/n]}}$$

\* حيث أن r تمثل معامل الارتباط

\*  $x_i$  تعنى درجات المتغير الذي يمثل العبارة

\* وتمثل قيم  $Y_i$  الدرجات المناظرة من المتغير  $Y$  والذي يتمثل في المحور الذي  
تتنتمي إليه العبارة

\* تمثل  $n$  عدد أفراد العينة.

والجدول الآتي يوضح حساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية  
للمحور الذي تنتمي إليه:

#### جدول رقم (٤)

يوضح صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل

معامل الارتباط	البعد	محاور الاستبيان
* 0.855	الطلاقة	المحور الأول: عناصر الإدارة الإبداعية
* 0.811	المرونة	
* 0.899	الأصالة	
* 0.850	الحساسية للمشكلات	
* 0.800	المخاطرة	
* 0.945	المحور الأول ككل	
* 0.820	الشفافية	المحور الثاني: معايير الحوكمة
* 0.795	المحاسبية	
* 0.897	المشاركة	
* 0.715	العدالة	
* 0.941	المحور الثاني ككل	

\* دالة عند مستوى ٠.٠٥

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة  
الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة وموجبة ومرتفعة، ويشير ذلك إلى صدق الدرجة على  
الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام في أغراض البحث.

#### ب- الثبات Reliability

تم حساب درجة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cornbrach's من خلال  
المعادلة الآتية :

$$\alpha = \frac{N - r}{1 + (N-1)r}$$

\* حيث أن  $\alpha$  تمثل معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

\* وتمثل N عدد مفردات الاستبانة أو المحور.

\* وتمثل r متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور  
Average Inter- Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة معاملات الارتباط بين  
عبارات الاستبانة أو المحور على عدد عبارات الاستبانة أو المحور.

والجدول الآتي يوضح ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

#### جدول رقم (٥)

يوضح الثبات للاستبانة ومحاورها بمعامل ألفا كرونباخ

معامل الثبا	البعد	محاور الاستبيان
0.806	الطلاقة	المحور الأول: عناصر الإدارة الإبداعية
0.793	المرونة	
0.788	الأصالة	
0.761	الحساسية للمشكلات	
0.795	المخاطرة	
0.943	المحور الأول ككل	
0.787	الشفافية	المحور الثاني: معايير الحوكمة
0.791	المحاسبية	
0.837	المشاركة	
0.860	العدالة	
0.912	المحور الثاني ككل	
0.958		الاستبيان ككل

ويتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفع، وهذا يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية.

#### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها ثم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

١- 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، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (كبيرة = ٣)، (متوسطة = ٢)، (ضعيفة = ١).

٢- حساب المتوسط الموزون للعبارات =

٣- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات  $\times 100$

٤- المتوسط الحسابي (Mean) = لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

٥- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك التعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل بُعد من أبعاد الاستبانة عن متوسطها الحسابي.

٦- معامل ارتباط بيرسون (Person) لحساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.

#### رابعاً: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، سنتناول الدراسة عرضاً للفروق الإحصائية في المحاور وفقاً للبيانات الأساسية، وذلك من خلال جداول توضيحية يتم عرضها وفقاً للخطوات التالية:

١- الفروق وفق متغير الوظيفة: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٦)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث بحسب الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العبارات
٠.٠٠٠٠	١٣.٣٦٦	٤.٦٤٩	٢	٩.٢٩٨	بين المجموعات
		٣٤٨	٣٩٥	١٣٧.٣٨٨	داخل المجموعات
			٣٩٧	١٤٦.٦٨٦	المجموعات
٠.٠٠٠٠	١٣.٢٨	٤.٥٨٩	٢	٩.١٧٨	بين المجموعات
		٣٤٦	٣٩٥	١٣٦.٤٩	داخل المجموعات
٠.٠٠٣	٣.٤٣٢	١.٥٧٥	٣٩٧	١٤٥.٦٦٨	المجموع

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

		٠.٤٥٩	٢	٣.١٥١	بين المجموعات	٤٩
			٣٩٥	١٨١.٣٢٤	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٨٤.٤٧٥	المجموع	
٠.٣٣	٣.٤٥٣	١.٥٧٧	٢	٣.١٥٣	بين المجموعات	٦٠
		٠.٤٥٧	٣٩٥	١٨٠.٣٧٧	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٨٣.٥٣	المجموع	

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج التحليل البعدي باستخدام اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأداء بحسب الوظيفة

مستوى الدلالة		متوسط	المؤهل (ب)	المؤهل (أ)	العبارة
غير دال	٠.٢٣٦	٠.٢٤١	وكلاء	مدرء	٢٠
دال لصالح المدرء	٠.٠٠٠	٠.٤٦٢	معلمين		
غير دال	٠.١٦٤	٠.٢٢١	معلمين	وكلاء	
غير دال	٠.١٩٧	٠.٢٥٥	وكلاء	مدرء	٤١
دال لصالح المدرء	٠.٠٠٠	٠.٤٦٢	معلمين		
غير دال	٠.٢٠٣	٠.٢٠٧	معلمين		
غير دال	٠.٢٢٩	٠.٢٨٠	وكلاء	مدرء	٤٩
دال لصالح المدرء	٠.٣٥	٠.٢٧٨	معلمين		
غير دال	١.٠٠٠	٠.٠٠١	معلمين		
غير دال	٠.١٤٩	٠.٣١٧	وكلاء	مدرء	٦٠
دال لصالح المدرء	٠.٠٣٩	٠.٢٧٣	معلمين		
غير دال	٠.٩٤٧	٠.٠٤٤	معلمين		

يتبين من الجدولين السابقين أن العبارة (٢٠) والتي تنص على القدرة على (القدرة على طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل) حصلت على أعلى قيمة لـ (ف) طبقاً

لمتغير الوظيفة، وكانت غير دالة إحصائياً بين المدرء والوكلاء وكانت دالة إحصائياً لصالح المدرء بين المدرء والمعلمين، كما كانت غير دالة إحصائياً بين الوكلاء والمعلمين وتفسير ذلك أن المدير والوكيل يرون أنه يساعد على طرح الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل، أما المعلمين فيرون غير ذلك.

كما حصلت العبارة (٤١) والتي تنص على ( تقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) على ثاني أعلى عبارة وكانت غير دالة إحصائياً بين المدرء والوكلاء وكانت دالة إحصائياً لصالح المدرء بين المدرء والمعلمين، كما كانت غير دالة إحصائياً لصالح الوكلاء والمعلمين وتفسير ذلك أن المدير والوكيل يرون أنه يوجد تقبل للإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح أما المعلمين فرأيهم يختلف عن ذلك.

كما يتبين من الجدول أن العبارة (٤٩) والتي تنص على (توافر أدلة ورقية وإلكترونية لجميع اللوائح والقوانين المنظمة) حصلت على أقل قيمة لـ (ف) وهذه العبارة كانت غير دالة طبقاً لمتغير الوظيفة بين المدرء والوكلاء ولكنها كانت دالة إحصائياً بين المدرء والمعلمين لصالح المدرء كما أنها كانت غير دالة بين الوكلاء والمعلمين وتفسير ذلك هو أن المدير والوكيل يرون أنه تتوفر أدلة ورقية وإلكترونية بجميع اللوائح والقوانين المنظمة أما المعلمون فرأيهم يختلف عن ذلك. وقد حصلت العبارة (٦٠) والتي تنص على (تطبيق إدارة المدرسة المساعلة على كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي والجماعي) حصلت على ثاني أقل قيمة لـ (ف) وهذه العبارة كانت غير دالة إحصائياً طبقاً لمتغير الوظيفة بين المدرء والوكلاء وكانت دالة إحصائياً بين المدرء والمعلمين ومستوى الدلالة لصالح المدرء، كما أنها كانت غير دالة بين الوكلاء والمعلمين وتفسيرها أن المدرء يرون أن إدارة المدرسة تطبق المساعلة على كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي والجماعي أما المعلمون فرأيهم يختلف عن ذلك.

٢- الفروق حسب متغير المؤهل: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٨)

يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث بحسب المؤهل

العبارات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢.١٠٥	٢	١.٠٥٢	٣.٣٥٠	٠.٠٣٦
داخل المجموعات	١٢٤.٠٦٩	٣٩٥	٠.٣١٤		
المجموعات	١٢٦.١٧٣	٣٩٧			

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

٠.٠١٠	٤.٦١٥	١.٨٨١	٢	٣.٧٦٢	بين المجموعات	١١
		٠.٤٠٨	٣٩٥	١٦١.٠٠٢	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٦٤.٧٦٤	المجموع	
٠.٠٠٦	٥.١٢٢	١.٨٨٤	٢	٣.٧٦٨	بين المجموعات	٢٤
		٠.٣٦٨	٣٩٥	١٤٥.٣٠٠	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٤٩.٠٦٨	المجموع	
٠.٠٠١	٦.٦٣٩	١.٠٤٠	٢	٤.٠٨٠	بين المجموعات	٣٧
		٣٠٧	٣٩٥	١٢١.٣٨٠	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٢٥.٤٦٠	المجموع	
٠.١٠	٤.٦٢٤	١.٨٦٢	٢	٣.٧٢٤	بين المجموعات	٥٠
		٠.٤٠٣	٣٩٥	١٥٩.٠٥٠	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٦٢.٧٧٤	المجموع	
٠.٣٢	٣.٤٦٤	٩.١٥٥	٢	١٨.٣١١	بين المجموعات	٥١
		٢.٦٤٣	٣٩٥	١٠.٤٣.٩١٠	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٠.٦٢.٢٢١	المجموع	
٠.٠٢١	٣.٨٨٣	١.٤٦٧	٢	٢.٩٣٤	بين المجموعات	٧٢
		٠.٣٧٨	٣٩٥	١٤٩.٢٣٧	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٥٢.١٧١	المجموع	
٠.٠٠٠	٨.٢٣٦	٣.٧٣٩	٢	٧.٤٧٧	بين المجموعات	٧٣
		٠.٤٥٤	٣٩٥	١٧٩.٢٩٧	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٨٦.٧٧٤	المجموعات	
٠.٠١٥	٤.٢٦٣	١.٢٥٧٤	٢	٣.١٤٨	بين المجموعات	٧٧

		٠.٣٦٩	٣٩٥	١٤٥.٨٥٩	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٤٩.٠٠٨	المجموعات	
٠.٠٠٩	٤.٨١٤	١.٧٦٢	٢	٣.٥٢٣	بين المجموعات	٧٨
		٠.٣٦٦	٣٩٥	١٤٤.٥٣٧	داخل المجموعات	
			٣٩٧	١٤٨.٠٦٠	المجموعات	
٠.٠٠٤	٥.٧٢٤	١.٨٦١	٢	٣.٧٢٢	بين المجموعات	٧٩
		٠.٣٢٥	٣٩٤	١٢٨.٠٨٢	داخل المجموعات	
			٣٩٦	١٣١.٨٠٤	المجموعات	

### جدول رقم (٩)

يوضح نتائج التحليل البعدي باستخدام اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأداء بحسب المؤهل

مستوى الدلالة		متوسط الفرق	المؤهل (ب)	المؤهل (أ)	العبارة
غير دال	١.٠٠٠	٠.٠٠١	دبلوم	ماجستير/	١
غير دال	٠.٤٥٤	٠.١٦٠	بكالوريوس	دكتوراه	
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٥٠	٠.١٥٨	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.١٢١	٠.٣١٦	دبلوم	ماجستير/	١١
دال لصالح البكالوريوس	٠.١٦	٠.٤١٦	بكالوريوس	دكتوراه	
غير دال	٠.٤٠٦	٠.١٠٠	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.١٦٩	٠.٢٧٦	دبلوم	ماجستير/	٢٤
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠١٥	٠.٣٩٨	بكالوريوس	دكتوراه	
غير دال	٠.٢٢٥	٠.١٢٣	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٨١٥	٠.٠٨٥	دبلوم	ماجستير/	٣٧
غير دال	٠.٥٠٤	٠.١٤٧	بكالوريوس	دكتوراه	

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٠٢	٠.٢٣٢	بكالوريوس	دبلوم	
دال لصالح الدبلوم	٠.٠١٧	٠.٤٣٧	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٥٠
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠١٢	٠.٤٣١	بكالوريوس		
غير دال	٠.٩٩٦	٠.٠٠٦	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٢٠٥	٠.٦٩٧	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٥١
غير دال	٠.٨٢١	٠.٢٣١	بكالوريوس		
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٥٠	٠.٤٦٦	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.١٩٦	٠.٢٦٧	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٧٢
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٣٤	٠.٣٦٣	بكالوريوس		
غير دال	٠.٤١٤	٠.٠٩٦	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٤٧٥	٠.١٩٨	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٧٣
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠١٤	٠.٤٤٨	بكالوريوس		
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٠٧	٠.٢٥٠	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٩٨٨	٠.٠٢٣	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٧٧
غير دال	٠.٣٠٤	٠.٢١٣	بكالوريوس		
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٣٠	٠.١٨٩	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٩٨٤	٠.٠٢٦	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٧٨
غير دال	٠.٢٥٧	٠.٢٢٦	بكالوريوس		
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠١٩	٠.٢٠٠	بكالوريوس	دبلوم	
غير دال	٠.٨٩٥	٠.٠٦٥	دبلوم	ماجستير/ دكتوراه	٧٩
غير دال	٠.٤٨٢	٠.١٥٦	بكالوريوس		
دال لصالح البكالوريوس	٠.٠٠٥	٠.٢٢١	بكالوريوس	دبلوم	

في الجدولين السابقين تم استعراض العبارات التي وجد الباحث فيها فروض دالة في الآراء فقط، ولم يتم استعراض بقية العبارات لعدم وجود فرق دال في الآراء بين ذوي المؤهلات المختلفة من عينة البحث.

#### خامساً: دراسة تفصيلية للاستجابات حول العبارات:

بعد أن تناولت البيانات الأساسية لأفراد العينة ودلالاتها، سيتم عرض دراسة تفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات كل محور على حدة كالآتي:

أ- نتائج تحليل المحور الأول: عناصر الإدارة الإبداعية بمدارس التعليم الأساسي

#### ١ - الطلاقة:

ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

#### النتائج التفصيلية لعبارات (الطلاقة)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	التجديد في أساليب العمل	ك	٢٧٠	١١	١٧	٠.٥٦	متوفرة	١
		%	٦٧.٨	٢٧.٩	٤.٣			
٢	تشجيع التنافس بين أعضاء المجتمع المدرسي لتحفيز الإبداع لديهم	ك	٢٤٤	١٤٣	١١	٠.٥٥	متوفرة	٣
		%	٦١.٣	٣٥.٩	٢.٨			
٣	تشجيع العاملين على تقديم أكثر من فكرة في موقف واحد	ك	٢١١	١٦٣	٢٤	٠.٦١	متوفرة	٤
		%	٥٣	٤١	٦			

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

								خلال فترة قصيرة	
٧	متوفرة إلى حد ما	٠.٧٥	٢.٢٨	٧٢	١٤٣	١٨٣	ك	إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطط المستقبلية	٤
				١٨.١	٣٥.٩	٤٦	%		
٤	متوفرة	٠.٥٥	٢.٤٧	١٠	١٨٩	١٩٩	ك	عرض الأفكار مهما كانت عميقة بلغة بسيطة يفهمها الجميع	٥
				٢.٥	٤٧.٥	٥٠	%		
٦	متوفرة إلى حد ما	٠.٦٠	٢.٣٠	٣٣	٢١٣	١٥٢	ك	تقدير التعزيز اللازم لأعضاء المجتمع المدرسي المبدعين	٦
				٨.٣	٥٣.٥	٣٨.٢	%		
٢	متوفرة	٠.٦٦	٢.٦٠	١٣	١٣٣	٢٥٢	ك	السعي لاكتساب مهارات إدارة النقاش والحوار	٧
				٣.٣	٣٣.٤	٦٣.٣	%		
٧	متوفرة إلى حد ما	٠.٥٨	٢.٢٨	٣٢	٢٢٢	١٤٤	ك	تهيئة ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية	٨
				٨	٥٥.٨	٣٦.٢	%		
٥	متوفرة	٠.٦٤	٢.٤٦	٣٦	١٤١	٢٢١	ك	الموضوعية في الحكم على أفكار الآخرين	٩
				٩	٣٥.٤	٥٥.٥	%		
	متوفرة		٢.٤٥						

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى توافر  
الاستجابات على النحو الآتي:

**- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:**

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٤) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة لديها القدرة على التجديد في أساليب العمل.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٠) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تنمية مهارات إدارة النقاش والحوار.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تشجيع التنافس بين أعضاء المجتمع المدرسي وذلك لتحفيز الإبداع لديهم.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على عرض الأفكار مهما كانت عميقة بلغة بسيطة يفهما الجميع.

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تستخدم الأسلوب الموضوعي في الحكم على أفكار الآخرين.

**- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة إلى حد ما) مرتبة حسب المتوسط:**

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٠) وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تقديم التعزيز اللازم لأعضاء المجتمع المدرسي المبدعين.

\* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة السابعة وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطط المستقبلية.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة السابعة مكرر وبمستوى توافر (موفرة إلى حد ما)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تهيئة ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية.

وفي ضوء تحليل وتفسير عنصر الطلاقة ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا العنصر بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦٤ - ٢.٢٨) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ما عدا العبارات رقم (٤)، (٦)، (٨) حيث جاءت هذه العبارات في مستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر عنصر الطلاقة بمستوى توافر (متوفرة).

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر الطلاقة ما بين (٠.٧٥ - ٠.٥٥) ، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويبين من الجدول السابق حصول عنصر الطلاقة على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن سمة الإبداع متواجدة لدى كثير من الأفراد وقد تطورت تلك السمات والقدرات لدى المعلمين نتيجة الارتقاء بمهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( أحمد جمعة قنديل، ٢٠٢١).

- ويعزو ذلك إلى أن المديرين يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة وبأعلى المستويات أمام قادة الإدارة العامة للتربية والتعليم وأمام وزارة التربية والتعليم مما يجعلهم يسلكون سلوكًا إبداعيًا في إدارتهم لمدارسهم بالإضافة إلى رغبة هؤلاء المديرين بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصًا على سير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عيد حمود هويدي، ٢٠١٨م).

- ويعزو ذلك أيضًا إلى إجماع آراء العينة بأن مديري المدارس ينتجون أفكار جديدة تخص المؤسسة، وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وتهيئة الفرص أمام العاملين لتجريب أفكار جديدة وعدم الحكم عليها مسبقًا، وتبني أساليب عمل تنمي الاتجاهات الإبداعية، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، وأخيرًا يمتلكون الخبرة الواسعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bosiok, Delia and Sad Novia, 2013)

## ٢ - المرونة :

ويوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (١١)

توضح النتائج التفصيلية لعبارات (المرونة)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	٢٤٣	١٣٨	١٧	٢.٥٧	٠.٥٨	متوفرة	٢
		٦١.١	٣٤.٧	٤.٣				
٢	وضع خطط بديلة مناسبة ضمن الأولويات	٢٠٠	١٦٤	٣٤	٢.٤٢	٠.٦٤	متوفرة	٧
		٥٠.٣	٤١.٢	٨.٥				
٣	تغيير الرأي عند الاقتناع بعدم صحته	٢٢٨	١٤٩	٢١	٢.٥٢	٠.٥٩	متوفرة	٣
		٥٧.٣	٣٧.٤	٥.٣				
٤	القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	١٩٤	١٨٥	١٩	٢.٤٤	٠.٥٩	متوفرة	٦
		٤٨.٧	٤٦.٥	٤.٨				
٥	الميل إلى تبسيط الإجراءات الإدارية في إنجاز الأعمال	١٩٦	١٦٣	٣٩	٢.٣٩	٠.٦٦	متوفرة	٨
		٤٩.٢	٤١	٩.٨				
٦	تبني تفويض السلطة في إنجاز الكثير من المهام	٢٠٤	١٧١	٢٣	٢.٤٥	٠.٦٠	متوفرة	٥
		٥١.٣	٤٣	٥.٨				
٧	التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل	٢٤٧	١٤٥	٦	٢.٦١	٠.٥٢	متوفرة	١
		٦٢.١	٣٦.٤	١.٥				
٨	تعديل الخطط لمواجهة	٢١٥	١٥٢	٣١	٢.٤٦	٠.٦٤	متوفرة	٤
		٥٤	٣٨.٢	٧.٨				

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

المواقف الطارئة							
٢	متوفرة	٠.٥٨	٢.٥٧	١٥	١٣٩	٢٤٣	ك
				٣.٨	٣٤.٩	٦١.١	%
	متوفرة		٢.٤٩				

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف هذا العنصر وفقاً لمستوى توافر الاستجابات إلى عبارات حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦١) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة لها القدرة على التغيير في أساليب العمل من فترة لأخرى.

\* العبارة رقم (١) جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منها.

\* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على تغيير رأيه عند الاقتناع بعدم صحته.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرس تعمل على تعديل الخطط لمواجهة المواقف الطارئة.

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة الخامسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٥) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على تبني تفويض السلطة في إنجاز الكثير من المهام.

\* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة السادسة حيث تحقق بمتوسط (٢.٤٤) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير ينمي قدرة العاملين على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على وضع خطط بديلة مناسبة ضمن الأولويات.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الثامنة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يميل إلى تبسيط الإجراءات الإدارية في إنجاز الأعمال.

وفي ضوء تحليل وتفسير عنصر المرونة ونتائج الدراسات السابقة ثم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا العنصر بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦١ - ٢.٣٩) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات، وهذا يعني توافر عنصر الأصالة بمستوى توافر (متوفرة).

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر المرونة ما بين (٠.٦٦ - ٠.٥٢)، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول عنصر المرونة على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن القرارات الإبداعية تساعد على مواجهة كافة التغيرات المتسارعة سواء التكنولوجية أو المعرفية وأن الإدارة الإبداعية أصبحت وظيفة أساسية للتغيير في المنظمات الحديثة ومنها المدارس، كما أن الحاجة إلى الإبداع ووظيفة أساسية للتغيير، كما أن الحاجة إلى الإبداع مع التغيرات الاجتماعية والثقافية التي تعيشها المنظمة أدى إلى حاجة الإدارة لتلك العلاقة بين الإدارة الإبداعية والحوكمة.

- كما يعزو ذلك إلى أن مديري المدارس يميلون إلى التغيير، ويرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب المدرسة أن تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسني عبدالغنى، ٢٠١٩).

- ويعزو ذلك إلى أن تبنى الآراء الصائبة يتطلب الاستفادة من آراء الآخرين والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة كذلك تغيير المواقف عند الاقتناع بضعف صحتها، كما أن الإبداع يتطلب النظر للمشكلات من أكثر من زاوية والتحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة للتخلص من الرتابة في العمل، والحرص على مناقشة وعدم تجاهل الآراء المخالفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Plesk P., 2007).

- ويعزو البحث اهتمام مديري المدارس بالمرونة إلى أن الأفكار الجديدة تتيح له فرصة تطوير أداء المؤسسة والعاملين فيها، لذلك فهو حريص على التعاطف مع الأفكار

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

الجديدة بإيجابية، كما أنها مظهر تقدمي في المدير ونوع من العصرية في الإدارة الحديثة،  
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أسماء أبو بكر صديق، ٢٠١٧).

٣- الأصالة :

ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

يوضح النتائج التفصيلية لعبارات (الأصالة)

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				غير متوفرة	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
٢	متوفرة	١.٨٤	٢.٥٤	١٤	١٥٥	٢٢٩	ك	١
				٣.٥	٣٨.٩	٥٧.٥	%	
٣	متوفرة	٠.٥٦	٢.٤٥	٢٤	١٦٩	٢٠٥	ك	٢
				٦	٤٢.٥	٥١.٥	%	
٤	متوفرة	٠.٥٥	٢.٤٤	١٨	١٨٦	١٩٤	ك	٣
				٤.٥	٤٦.٧	٤٨.٧	%	
١	متوفرة	٠.٦١	٢.٥٦	١٢	١٥٢	٢٣٤	ك	٤
				٣	٣٨.٢	٥٨.٨	%	
٧	متوفرة	٠.٧٥	٢.٣٦	٣٨	١٧٧	١٨٣	ك	٥
				٩.٥	٤٤.٥	٤٦	%	
٦	متوفرة	٠.٥٥	٢.٣٩	٢٧	١٨٧	١٨٤	ك	٦

				٦.٨	٤٧	٤٦.٢	%	النمط القيادي المساير للجديد في القيادة الربوية	
				٢١	١٧٧	٢٠٠	ك	البعد عن التقليد والمحاكاة في حل المشكلات	٧
٣	متوفرة	٠.٦١	٢.٤٥	٥.٣	٤٤.٥	٥٠.٣	%		
				٢٠	١٨٩	١٨٩	ك	الإلمام الشامل بالمعلومات حول المهام الجديدة قبل تنفيذها	٨
٥	متوفرة	٠.٥٥	٢.٤٢	٥	٤٧.٥	٤٧.٥	%		
				٦٢	١٤٤	١٩٢	ك	توفير قنوات اتصال مبتكرة بين جميع العاملين بالمدرسة	٩
٨	متوفرة إلى حد ما	٠.٦٠	٢.٣٣	١٥.٦	٣٦.٢	٤٨.٢	%		
	متوفرة		٢.٤٣						

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا العنصر وفقاً لمستوى توافر  
الاستجابات على النحو التالي:

- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٤) قد جاء في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٦)،  
و بمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على إدارة علاقات  
العمل برؤية تنظيمية واضحة.

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٤)،  
و بمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على إنجاز  
العمل بأسلوب متجدد.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٥)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على البُعد عن التقليد والمحاكاة في حل المشكلات.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة الثالثة مكرر حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٥)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع العاملين على طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل.

\* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٤)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على إدارة المدرسة تشجع العاملين على البحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الخامسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٢)، وبمستوى توافر (موفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع العاملين على الإلمام الشامل بالمعلومات حول المهام الجديدة قبل تنفيذها.

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة السادسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٩)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يسعى لتبني النمط القيادي المسابر للجديد في القيادة التربوية.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة السابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٦)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع على التخلص من الإجراءات الروتينية التي لا تضيف قيمة للعمل.

- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة إلى حد ما) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الثامنة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٣)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع على توفير قنوات اتصال مبتكرة بين جميع العاملين بالمدرسة.

وفي ضوء تحليل وتفسير عنصر الأصالة ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا العنصر بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٥٦ - ٢.٣٣) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ما عدا العبارة (٩) جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعنى توافر عنصر الأصالة بمستوى توافر (متوفرة).

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر الأصالة ما بين (٠.٦١ - ١.٨٤) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول عنصر الأصالة على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن التدريب المتواصل لمدير المدرسة يجعله على دراية بالحلول السريعة والإيجابية والمنطقية التي تقدمها الوزارة، أيضاً طبيعة عمل المدير تعمد على الحوار والنقاش وتوليد الأفكار الجديدة، وهي من عوامل نجاحه كمدير فإن لم يمتلك هذه القدرة بدرجة عالية لن يتسنى له قيادة المدرسة، والحوار إحدى القدرات العقلية الرائعة التي توفر للمدير فرصة التواصل والتفاعل مع العاملين داخل المدرسة بنجاح.

- ويعزو ذلك إلى أن المدير الذي لا يجعل الإبداع جزء من عمله فإنه يحكم على نفسه بالسكون والثبات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزة جلال نصر، ٢٠٠٨).

- ويعزو ذلك أيضاً إلى أن إجماع آراء عينة البحث على أن مدير المدرسة ينتج أفكار جديدة بعيدة عن المألوف ويطور إجراءات العمل بعيداً عن الروتين، وينتج أفكار ملائمة للأهداف المنشودة، ويتحرر من التصورات التقليدية الشائعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أسماء أبو بكر صديق، ٢٠١٧).

- كما يعزو ذلك أيضاً إلى أن تشجيع المدير للمعلمين على الإبداع شئ معزز ودافع لهؤلاء المعلمين والذين بدورهم يكونون قدوة لباقي العاملين بالمدرسة وقدوة لطلبة المدرسة أنفسهم وبالتالي يكون له مردود إيجابي على تحسين مستوى الطلبة وتحسين مستوى الأداء ككل، كما أن مديري المدارس يمثلون الحافز للآخرين لذلك فهم يراعون سلوكهم أمام المرؤوسين ليكونوا القدوة الحسنة لهم، فيبدأ المدير بنفسه في إتقان عمله، ومحاولة تطويره ومن ثم يشجعهم على تحسين الأداء وإتقان العمل واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (منار منصور أحمد، ٢٠١٦).

#### ٤ - الحساسية للمشكلات :

ويوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٣)

#### يوضح النتائج التفصيلية لعبارات (الحساسية للمشكلة)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	إنجاز الأعمال	١٤٩	١٩٩	٥٠	٠.٦٦	متوفر	٧	

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

	بأسلوب متجدد	%	٣٧.٤	٥٠	١٢.٦				
٢	القدرة على طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل	ك	٢٣.٠	١٥٥	١٣	متوفرة	٠.٥٦	٢.٥٥	
		%	٥٧.٨	٣٨.٩	٣.٣				
٣	البحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة	ك	٢٠.٧	١٨٤	٧	متوفرة	٠.٥٤	٢.٥٠	
		%	٥٢	٤٦.٢	١.٨				
٤	إدارة علاقات العمل بروية تنظيمية واضحة	ك	١٩.٠	١٩٣	١٥	متوفرة	٠.٥٧	٢.٤٤	
		%	٤٧.٧	٤٨.٥	٣.٨				
٥	التخلص من الإجراءات الروتينية التي لا تضيف قيمة للعمل	ك	٢٤.٥	١٤٥	٨	متوفرة	٠.٥٣	٢.٦٠	
		%	٦١.٦	٣٦.٤	٢				
٦	السعي لتبنى النمط القيادي المسابر للجديد في القيادة التربوية	ك	١٩.٦	١٨٤	١٨	متوفرة	٠.٥٨	٢.٤٥	
		%	٤٩.٢	٤٦.٢	٤.٥				
٧	البعد عن التقليد والمحاكاة في حل المشكلات	ك	٢٠.٩	١٦٤	٢٥	متوفرة	٠.٦١	٢.٤٦	
		%	٥٢.٥	٤١.٢	٦.٣				
٨	الإلمام الشامل بالمعلومات حول المهام الجديدة قبل تنفيذها	ك	٢١.٨	١٦٢	١٧	متوفرة	٠.٥٩	٢.٥٠	
		%	٥٤.٨	٤٠.٧	٤.٣				
٩	توفر قنوات اتصال مبتكرة بين جميع العاملين بالمدرسة	ك	٢٥.٠	١٣٨	١٠	متوفرة	٠.٥٣	٢.٦٠	
		%	٦٢.٨	٣٤.٧	٢.٥				
	متوفرة						٢.٤٨		

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنف عبارات هذا العنصر وفقاً لمستوى توافر الاستجابات على النحو الآتي:

- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:
- \* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٠)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع العاملين على التخلص من الإجراءات الروتينية التي لا تضيف قيمة للعمل.
- \* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الأولى مكرر حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٠) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يساعد على توفير قنوات اتصال مبتكرة بين جميع العاملين بالمدرسة.
- \* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٥)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يسجع على طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل.
- \* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٠)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على الإلمام الشامل بالمعلومات حول المهام الجديدة قبل تنفيذها.
- \* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٠)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع العاملين على البحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة.
- \* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع العاملين على البعد عن التقليد والمحاكاة في حل المشكلات.
- \* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٥)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يسعى لتبني النمط القيادي المسير للجديد في القيادة التربوية.
- \* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٤)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على إدارة علاقات العمل بروية تنظيمية واضحة.
- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة إلى حد ما) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٢٥)، وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما)، ومربع كاي لها ، وهذا يدل على أن المدير يعمل على إنجاز العمل بأسلوب متجدد.

وفي ضوء تحليل وتفسير عنصر الحساسية للمشكلات ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا العنصر بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦٠ - ٢.٢٥) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات وهذا يعني توافر عنصر الحساسية للمشكلات بمستوى توافر متوفرة.

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر الحساسية للمشكلات ما بين (٠.٦٦ - ٠.٥٣)، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة ماعدا العبارة رقم (١).

- ويتبين من الجدول السابق حصول عنصر الحساسية للمشكلات على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم سرعة بديهية في اكتشاف المشكلة والتحقق من وجودها في المواقف الإدارية داخل المدارس، وشعور المديرين بمسئولياتهم تجاه المدرسة وحرصهم على التخلص من المشكلات التي تعيق العمل بغض النظر عن حجم المشكلة، كما أن التدريب المتواصل لقائد المدرسة يجعله على دراية بالحلول السريعة والإيجابية والمنطقية التي تقدمها الوزارة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نورة حمد المشعل، ٢٠١٩).

- كما يعزو ذلك إلى أن المدير الذي يتصف بدرجة عالية من الإبداع يكون لديه إحساس مرهف لشعوره بالمشكلة حيث أنه ينظر للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة فيرى فيها الثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميًا، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسني محمود عبدالغني، ٢٠١٩م).

- ويعزو ذلك أيضًا إلى أن مديري المدارس يحرصون بشكل كبير على متابعة الشكاوى والتي تخص العمل في المدرسة، ولديهم الخبرة والإطلاع الجيد وأكثر احتكاكًا بالمشكلات التربوية القائمة في الميدان. وتشجيع العاملين على التعبير عن أنفسهم في حل المشكلات التي تتعلق بالعمل فالقائد كي يكون مبدعًا لا يكفي استشعاره بوجود مشكلة وإنما يجب عليه التحرك الفوري لإيجاد الحلول، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسني عبدالغني، ٢٠١٩/).

#### ٥- المخاطرة:

ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

يوضح النتائج التفصيلية لعبارات (المخاطرة)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	الاستعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة	٢٥٠	١٣٨	١٠	٢.٦٠	متوفرة	١	
		٦٢.٨	٣٤.٧	٢.٥				
٢	المبادرة إلى تبني الأفكار والأساليب الحديثة في حل المشكلات	٢١٦	١٦٩	١٣	٢.٥١	متوفرة	٣	
		٥٤.٣	٤٢.٥	٣.٣				
٣	الدفاع عن الأفكار باستخدام الحجة والبرهان	٢١٤	١٤٦	٣٨	٢.٤٤	متوفرة	٤	
		٥٣.٨	٣٦.٧	٩.٥				
٤	تقبل الأعمال الصعبة المعقدة بحذر حتى لا تؤدي للإحباط والإحساس بالفشل	١٣٤	٢٣٦	٢٨	٢.٢٧	متوفرة	٨	
		٣٣.٧	٥٩.٣	٧				
٥	اعتبار المجازفة في بعض الأمور أمراً مطلوباً	١٦٣	١٩٤	٤١	٢.٣١	متوفرة إلى حد ما	٧	
		٤١	٤٨.٧	١٠.٣				
٦	تقبل الإخفاق	١٩٦	١٧٨	٢٤	٢.٤٣	متوفرة	٥	

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

				٦	٤٤.٧	٤٩.٢	%	باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	
				٣٠	١٩٥	١٧٣	ك	تقديم أفكار مستحدثة	
٦	متوفرة	٠.٦٢	٢.٣٦	٧.٥	٤٩	٤٣.٥	%	بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل	٧
				٣٢	١١٨	٢٤٨	ك	تقبل انتقادات الآخرين بصدور	
٢	متوفرة	٠.٦٤	٢.٥٤	٨	٢٩.٦	٦٢.٣	%	رحب	٨
	متوفرة		٢.٤٣						

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا العنصر وفقاً لمستوى توافر الاستجابات على النحو الآتي:

- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٠)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير عنده الاستعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة.

\* العبارة رقم (٨) جاءت في المرتبة الثانية حيث حققت بمتوسط (٢.٥٤)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير لديه القدرة على تقبل انتقادات الآخرين بصدور رحب.

\* العبارة رقم (٢) جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥١)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع المبادرة التي تبني الأفكار والأساليب الحديثة في حل المشكلات.

\* العبارة رقم (٣) جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٤) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يشجع العاملين على الدفاع عن أفكارهم باستخدام الحجة والبرهان.

\* العبارة رقم (٦) جاءت في المرتبة الخامسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٣) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يتقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

\* العبارة رقم (٧) جاءت في المرتبة السادسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على تشجيع الأفكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.

\* العبارة رقم (٤) جاءت في المرتبة الثامنة حيث تحققت بمتوسط (٢.٢٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على تقبل الأعمال الصعبة المعقدة بحذر حتى لا تؤدي للإحباط والإحساس بالفشل.

- العبارات التي حصلت على مستوى التوافر (متوفرة إلى حد ما) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٥) جاءت في المرتبة السابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣١) وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) ، وهذا يدل على أن المدير يعتبر أن المجازفة في بعض الأمور أمرًا مطلوبًا.

وفي ضوء تحليل وتفسير عنصر المخاطرة ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا العنصر بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦٠ - ٢.٢٧) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (٥) قد جاءت بمستوى (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر عنصر (المخاطرة) بمستوى (متوفرة) - تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر المخاطرة ما بين (٠.٥٤ - ٠.٦٦)، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول عنصر المخاطرة على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن روح المخاطرة نابعة من منح المعلمين الصلاحيات وتفويض السلطة لهم في بعض المهام وإعطائهم الفرص الكافية للقيام بمهامهم وأنهم قد عبروا عن رفضهم للشعور بالفشل وتشجيعهم للتنافس الإيجابي بحيث يتوصلوا للأفكار الإبداعية ويطلقوا طاقاتهم في مناخ يسوده الألفة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر غالي، ٢٠٢٠م).

- كما يعزو ذلك إلى أن مديري المدارس يشجعون على تقديم الأفكار المستحدثة التي لم تقدم من قبل، والتعامل بحذر مع الأفكار الصعبة ويرغبون في تبنى الأفكار والأعمال ذات المجازفة العالية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزة جلال نصر، ٢٠٠٨).

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

- ويعزو ذلك أيضًا إلى أن من خصائص المبدعين أنهم يميلون إلى الاستقلالية في العمل والتفكير ويفضلون الأعمال التي تتحدى قدراتهم، كما أن الأهم في الأعمال ليس درجة صعوبتها بقدر ما هو إمكانية تحديها وإثارتها لعقلية المبدع واهتماماته. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lange B, & Alexidan N.).

ب- نتائج تحليل المحور الثاني: معايير الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي

١- الشفافية:

ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

يوضح النتائج التفصيلية لعبارات (الشفافية)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	وضوح رؤية ورسالة المدرسة لدى العاملين بها	٢٩٤	٩٦	٨	٢.٧٢	٠.٤٩	متوفرة	١
		٧٣.٩ %	٢٤.١	٢				
٢	توضيح أسس ومعايير الأداء المطلوبة في العمل	٢٥٥	١٣٣	١٠	٢.٦٢	٠.٥٤	متوفرة	٣
		٦٤.١ %	٣٣.٤	٢.٥				
٣	تمكين العاملين من الإطلاع على الخطط والاستراتيجيات المدرسية والمشاركة في صياغتها	١٧٤	١٦٣	٩١	٢.٢٨	٠.٧٢	متوفرة إلى حد ما	٨
		٤٣.٧ %	٤١	١٥.٣				
٤	ترسيخ ثقافة تنظيمية بالمدرسة أساسها الوضوح	١٩٣	١٦٨	٣٧	٢.٣٩	٠.٦٥	متوفرة	٦
		٤٨.٥ %	٤٢.٢	٩.٣				

والإفصاح							
٥	متوفرة	٠.٦٧	٢.٤٦	٤٠	١٣٦	٢٢٢	ك
				١٠.١	٣٤.٢	٥٥.٨	%
٦	متوفرة إلى حد ما	٠.٦٨	٢.٣٢	٤٩	١٧٣	١٧٦	ك
				١٢.٣	٤٣.٥	٤٤.٢	%
٧	متوفرة	٠.٦٤	٢.٤٦	١٩	١٢١	٢٥٦	ك
				٤.٨	٣٠.٤	٦٤.٣	%
٨	متوفرة	١.٦٤	٢.٦٧	١٩	١٢١	٢٥٦	ك
				٤.٨	٣٠.٤	٦٤.٣	%
٩	متوفرة	٠.٥٨	٢.٤٩	١٨	١٦٥	٢١٥	ك
				٤.٥	٤١.٥	٢٤	%
	متوفرة		٢.٤٩				

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى توافر الاستجابات على النحو الآتي:

- العبارات التي حصلت على مستوى توافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٧٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على وضوح رؤية ورسالة المدرسة لدى العاملين بها.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على توافر قاعدة بيانات بالمدرسة وأنها تحدث باستمرار.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على مدير المدرسة يعمل على توضيح أسس ومعايير الأداء المطلوبة في العمل.

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يرد بشفافية على استفسارات المستفيدين كافة (معلمين - طلاب - أعضاء المجتمع المحلي).

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الخامسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن مدير المدرسة يقوم بالإفصاح عن القرارات المدرسية المتخذة بشفافية.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الخامسة مكرر حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على امتلاك إدارة المدرسة نظام داخلي واضح لمراقبة السلوك المهني للمعلمين.

\* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة السادسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن المدير يعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية بالمدرسة أساسها الوضوح والإفصاح.

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة السابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٢) وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) ، وهذا يدل على توافر أدلة (ورقية وإلكترونية) لجميع اللوائح والقوانين المنظمة والمعمول بها وتنتشر للمستفيدين.

\* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة الثامنة حيث تحققت بمتوسط (٢.٢٨) وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) ، وهذا يدل على تمكين المعلمين من الإطلاع على الخطط والاستراتيجيات المدرسية والمشاركة في صياغتها.

وفي ضوء تحليل وتفسير معيار الشفافية ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما

يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢٠٧٢ - ٢٠٢٨) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ما عدا العبارتين (٣) ، (٦) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر معيار (الشفافية) بمستوى (متوفرة)

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر الشفافية ما بين (٠.٧٢ - ٠.٤٩)، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول معيار (الشفافية) على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تحاول تطبيق النظام على جميع العاملين بشفافية، وأنه يوجد تطبيق للحوكمة داخل المدرسة وفقاً للمعايير الموضحة من قبل وزارة التربية والتعليم، حيث يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز في المواقف وذلك من حيث تحديد المسؤوليات والقوانين، ووضع برنامج للرقابة، مما يؤدي بالنتيجة إلى وضوح الأهداف والغايات وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد عابد إبراهيم، ٢٠٢١).

- كما يعزو ذلك إلى أن الشفافية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لإظهار الأخطاء وتقويمها من خلال المتابعة المستمرة وتقييم الأداء في إطار قانوني يعزز المساءلة ويكافح الفساد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Noruzy A, et al., 2018).

- ويعزو ذلك أيضاً إلى الأهمية الكبرى للشفافية باعتبارها جزءاً مهماً من مبادئ الحوكمة وأيضاً حرص المديرين على ضمان الوضوح في السياسات والمعاملات وعلانية القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، وهي تقوى روابط الثقة بين الفئات المختلفة كما أن وجود تحديد واضح وكاف لأهداف المدرسة ووجود توصيف واضح لمهام العاملين يؤكد ذلك، بالإضافة إلى أن وجود موقع إلكتروني للمدرسة يساعد على تبادل الآراء مع أصحاب المصالح، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سارة بهاء، ٢٠٢٢م).

**ب- نتائج تحليل المحور الثاني: معايير الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي**

**٢ - المحاسبية:**

ويوضحها الجدول التالي:

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

جدول رقم (١٦)

النتائج التفصيلية لعبارات (المحاسبية)

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				غير متوفرة	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
٥	متوفرة	٠.٦١	٢.٤٤	٢٤	١٧٣	٢٠١	ك توفير إدارة المدرسة دليل واضح ومعلن حول الإجراءات الإدارية لمعايير المساعلة	١
				٦	٤٣.٥	٥٠.٥		
٧	متوفرة إلى حد ما	٠.٦٩	٢.٣٢	٥٣	١٦٥	١٨٠	ك وجود بطاقات للوصف الوظيفي حدد اختصاصات جميع العاملين ويتم محاسبتهم في ضوءها	٢
				١٣.٣	٤١.٥	٤٥.٢		
٦	متوفرة	٠.٦٠	٢.٤٣	٢٥	١٧٨	١٩٥	ك اتخاذ إدارة المدرسة المساعلة أسلوب لتعظيم النتائج المتوقعة	٣
				٦.٣	٤٤.٧	٤٩		
٤	متوفرة	٠.٥٩	٢.٤٩	٢٠	١٦٤	٢١٤	ك تطبيق إدارة المدرسة إجراء داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساعلة الرسمية	٤
				٥	٤١.٢	٥٣.٨		
٢	متوفرة	٠.٥٥	٢.٦١	١٢	١٣١	٢٥٥	ك تركيز سياسة	٥

					٣	٣٢.٩	٦٤.١	%	إدارة المدرسة على بث روح المسؤولية في نفوس العاملين	
					٢٧	١٢٧	٢٤٤	ك	تقييم إدارة المدرسة أداء العاملين بأدوات منوعة	٦
٣	متوفرة	٠.٦٢	٢.٥٥		٦.٨	٣١.٩	٦١.٣	%		
					٤٦	١٨٢	١٧٠	ك	إعلان إدارة المدرسة لائحة العقوبات والمخالفات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها	٧
٨	متوفرة إلى حد ما	٠.٦٧	٢.٣١		١١.٦	٤٥.٧	٤٢.٧	%		
					٤٣	١٤١	٢١٤	ك	تطبيق إدارة المدرسة المساعدة على كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفرد والجماعي	٨
٦	متوفرة	٠.٦٨	٢.٤٣		١٠.٨	٣٥.٤	٥٣.٨	%		
					٢٧	١٣٤	٢٣٥	ك	تطبيق إدارة المدرسة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساعدة	٩
١	متوفرة إلى حد ما	٢.٢٥	٢.٦٨		٦.٨	٣٣.٧	٥٩	%		
	متوفرة		٢.٤٧							

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى توافر الاستجابات على النحو التالي:

- العبارات التي حصلت على مستوى توافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٨) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تطبق عقوبات مناسبة بناءً على نتائج المساءلة.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٦١) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على تركيز سياسة إدارة المدرسة على بث روح المسؤولية في نفوس العاملين.

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة الثالثة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٥) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تقوم بتقييم أداء العاملين بأدوات متنوعة.

\* العبارة رقم (٤) قد جاء في المرتبة الرابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تطبيق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء إلى المساءلة الرسمية.

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٤) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة توفر دليل واضح ومعلن حول الإجراءات الإدارية لمعايير المساءلة.

\* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٣) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تتخذ المساءلة كأسلوب لتعظيم النتائج المتوقعة.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة السادسة مكرر، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٣) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تطبق المساءلة على كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي والجماعي.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على وجود بطاقات للوصف الوظيفي تحدد اختصاصات جميع العاملين ويتم محاسبتهم في ضوءها.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة الثامنة، حيث حققت بمتوسط (٢.٣١) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن أداة المدرسة تعلن لائحة العقوبات والمخالفات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.

وفي ضوء تحليل وتفسير معيار المحاسبية ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦٨ - ٢.٣١) وبمستوى توافر متوفرة في جميع العبارات ما عدا العبارات (٢) ، (٧) ، (٩) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعنى توافر معيار (الشفافية) بمستوى متوفرة.

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لمعيار المحاسبة ما بين (٠.٥٥ - ٢.٢٥)، بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول معيار (المحاسبية) على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى وجود لجان ووحدات رقابية فعالة تقوم بتنفيذ القوانين واللوائح وتحديثها بناء على التطورات الحادثة في مجال بيئة العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Harris A. and Jones, M. 2015).

- كما يعزو ذلك إلى أنه دائماً ما تضع إدارة المدرسة لائحة معلقة للمساءلة على المستويين الجماعي والفردى، ودائماً ما توجد عدالة في تطبيق قواعد المساءلة، وهي نتيجة تشير إلى اهتمام المدرسة بوضع لائحة داخلية خاصة بالمعلمين في مكان مختلف عن اللائحة الخاصة بالطلاب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مدحت أبو النصر، ٢٠١٥).

- ويعزو ذلك أيضاً إلى أن المحاسبية تساعد على المراجعة النقدية لمستوى الأداء المدرسي وتحسين أداء العاملين بها حيث أن مبدأ المحاسبية يتم وفق قواعد وأسس الجودة والاعتماد. وبذلك يتم تحسين أدائهم لخدمة العملية التعليمية وتحسين المنتج التعليمي وتحقيق فرص متساوية وإلا فقدوا مناصبهم، ومن أهم آليات المحاسبية التقارير، التفتيش والمراقبة، والملاحظة والتوجيه، والإشراف التربوي، والمراجعة الداخلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جورجيت دميان، ٢٠١١م).

### ٣- المشاركة:

ويوضحها الجدول التالي:

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

جدول رقم (١٧)

يوضح النتائج التفصيلية لعبارات (المشاركة)

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				غير متوفرة	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
١	متوفرة	٠.٥٨	٢.٥٣	١٦	١٥٥	٢٢٧	ك	إشراك إدارة المدرسة أصحاب المصلحة في صنع القرارات ذات الصلة بالأهداف
				٤	٣٨.٩	٥٧	%	
٣	متوفرة	٠.٦١	٢.٤٧	٢٤	١٦٤	٢١٠	ك	تزويد إدارة المدرسة جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية
				٦	٤١.٢	٥٢.٨	%	
٦	متوفرة	٠.٦١	٢.٣٧	٢٨	١٩٦	١٧٤	ك	توظيف إدارة المدرسة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة للمشاركة في صنع القرار
				٧	٤٩.٢	٤٣.٧	%	
٥	متوفرة	٠.٧	٢.٤١	٤٩	١٣٥	٢١٤	ك	توفير إدارة المدرسة رابط على موقع المدرسة لاستقبال المقترحات والاهتمام بها
				١٢.٣	٣٣.٩	٥٣.٨	%	
٤	متوفرة	٠.٦٢	٢.٤٦	٢٦	١٦٣	٢٠٩	ك	إتباع إدارة المدرسة أسلوب الحوار في الاجتماعات بهدف صنع القرار
				٦.٥	٤١	٥٢.٥	%	
٣	متوفرة	٠.٦٤	٢.٤٧	٣١	١٥٠	٢١٧	ك	استخدام إدارة

				٧.٨	٣٧.٧	٥٤.٥	%	المدرسة معايير الثواب والعقاب ثابتة على الجميع	
٧	متوفرة إلى حد ما	٠.٧٤	٢.٣٢	٦٥	١٤٠	١٩٣	ك	وجود تقييم لإدارة المدرسة من قبل جميع العاملين	
				١٦.٣	٣٥.٢	٤٨.٥	%		
٥	متوفرة	٠.٦٢	٢.٤١	٢٩	١٧٨	١٩١	ك	توفير إدارة المدرسة فرصة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية لمن يحتاجها من العاملين	٨
				٧.٣	٤٤.٧	٤٨	%		
٢	متوفرة	٠.٦١	٢.٤٨	٢٥	١٥٧	٢١٦	ك	تطوير إدارة المدرسة إجراءات العمل لصنع واتخاذ القرارات	٩
				٦.٣	٣٩.٤	٥٤.٣	%		
	متوفرة		٢.٤٤						

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى توافر الاستجابات على النحو التالي:

- العبارات التي حصلت على مستوى توافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٣) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات.

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٨) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تطوير إجراءات العمل لصنع واتخاذ القرارات.

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة الثالثة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على استخدام معايير ثابتة للثواب والعقاب على الجميع.

\* العبارة رقم (٢) قد جاءت في المرتبة الثالثة مكرر حيث حققت بمتوسط (٢.٤٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تعمل على تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على إتباع إدارة المدرسة لأسلوب الحوار في الاجتماعات بهدف صنع القرار.

\* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤١) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على توفير إدارة المدرسة رابط على موقع المدرسة لاستقبال المنقرحات والاهتمام بها.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الخامسة مكرر، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤١) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على إتباع إدارة المدرسة أسلوب الحوار في الاجتماعات بهدف صنع القرار.

\* العبارة رقم (٣) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٧) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على توفير إدارة المدرسة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة للمشاركة في صنع القرار.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٣٢) وبمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) ، وهذا يدل على وجود تقييم لإدارة المدرسة من قبل جميع العاملين.

وفي ضوء تحليل وتفسير معيار المشاركة ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٥٣ - ٢.٣٢) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ما عدا العبارة (٧) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر معيار (المشاركة) بمستوى متوفرة.

- تراوحت درجة الانحراف المعياري لمعيار المشاركة ما بين ( ٠.٧٤ - ٠.٥٨) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول معيار (المشاركة) على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى إتاحة الفرصة للأطراف المعنية للمشاركة في صنع القرار المتعلق بأهدافهم على أن ذلك في حدود السلطة والاختصاص ويعتمد ذلك على المهارات

والخبرات التي يتمتع بها المدبرون، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( عماد نجم، ٢٠٢١).

- كما يعزو ذلك إلى محاولة المديرين توفير الفرص الممنوحة للعاملين والطلاب وأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرار، وأيضًا الاستعانة بجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Harris A. & Jones, M. 2015).

- ويعزو ذلك أيضًا إلى أن أولياء الأمور يشاركون بفاعلية في حل المشكلات المدرسية حيث يشاركون بفاعلية في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (منى بنت حسن الأسمر، ٢٠٢٠م).

#### ٤ - العدالة:

ويوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٨)

#### النتائج التفصيلية لعبارات (العدالة)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
		متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة				
١	تطبيق إدارة المدرسة القرارات على الجميع دون استثناء	٢٤٧	١٢٣	٢٨	٢.٥٥	٠.٦٢	متوفرة	٥
		٦٢.١ %	٣٠.٩	٧				
٢	تنظيم إدارة المدرسة العمل بالمساواة بين العاملين	٢٤٩	١٢٢	٢٧	٢.٥٦	٠.٦٢	متوفرة	٤
		٦٢.٦ %	٣٠.٧	٦.٨				
٣	إتباع إدارة المدرسة سياسة عادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين على أدائهم	٢٢٣	١٣٧	٣٥	٢.٤٦	٠.٦٩	متوفرة	٧
		٥٦ %	٣٤.٤	٨.٨				

الإدارة الإبداعية كمدخل لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم  
الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

٤	متوفرة	٠.٦١	٢.٥٦	٢٥	١٢٤	٢٤٩	ك	تعامل إدارة المدرسة بعدالة مع جميع العاملين باختلاف نوعهم ومعتقدهم	٤
				٦.٣	٣١.٢	٦٢.٦	%		
٥	متوفرة	٠.٦١	٢.٥٥	٢١	١٣٤	٢٤٢	ك	استخدام إدارة المدرسة معايير متفق عليها من الجميع للثواب والعقاب	٥
				٥.٣	٣٣.٧	٦٠.٨	%		
١	متوفرة	٠.٦١	٢.٦٣	٩	١٣٠	٢٥٩	ك	وجود لوائح عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة	٦
				٢.٣	٣٢.٧	٦٥.١	%		
٦	متوفرة	٠.٥٣	٢.٥٤	٢٥	١٣٥	٢٣٨	ك	تطبيق إدارة المدرسة معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع	٧
				٦.٣	٣٣.٩	٥٩.٨	%		
٣	متوفرة	٠.٦١	٢.٥٩	٢٦	١١٠	٢٦٢	ك	توزيع إدارة المدرسة الفرص التدريبية على الجميع بشكل عادل	٨
				٦.٥	٢٧.٦	٦٥.٨	%		
٢	متوفرة	٠.٦١	٢.٦٢	١٩	١١٤	٢٦٤	ك	منح إدارة المدرسة جميع العاملين الحق في التنظيم من القرارات والتقييمات الإدارية	٩
				٤.٨	٢٨.٦	٦٦.٣	%		
	متوفرة		٢.٥٦						

جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ومن خلال ما سبق تم تصنيف عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى توافر  
الاستجابات إلى عبارات حصلت على مستوى التوافر (متوفرة) مرتبة حسب المتوسط:

\* العبارة رقم (٦) قد جاءت في المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٣) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على وجود لوائح عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة.

\* العبارة رقم (٩) قد جاءت في المرتبة الثانية حيث تحققت بمتوسط (٢.٦٢) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على منح إدارة المدرسة جميع العاملين الحق في النظم من القرارات والتقييمات الإدارية.

\* العبارة رقم (٨) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٩) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على توزيع إدارة المدرسة الفرص التدريبية على الجميع بشكل عادل.

\* العبارة رقم (٢) قد جاء في المرتبة الرابعة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٦) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على تنظيم إدارة المدرسة العمل بالمساواة بين العاملين.

\* العبارة رقم (٤) قد جاءت في المرتبة الرابعة مكرر حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٦) وبمستوى توافر (متوفرة) ، وهذا يدل على تعامل إدارة المدرسة بعدالة مع جميع العاملين.

\* العبارة رقم (١) قد جاءت في المرتبة الخامسة حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٥) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على تطبيق إدارة المدرسة القرارات على الجميع دون استثناء.

\* العبارة رقم (٥) قد جاءت في المرتبة الخامسة مكرر، حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٥) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على استخدام إدارة المدرسة معايير متفق عليها من الجميع للثواب والعقاب.

\* العبارة رقم (٧) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٥٤) وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على تطبيق إدارة المدرسة معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع.

\* العبارة رقم (٣) جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحققت بمتوسط (٢.٤٦)، وبمستوى توافر (متوفرة)، وهذا يدل على إتباع إدارة المدرسة سياسة عادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين على أدائهم.

وفي ضوء تحليل وتفسير معيار العدالة ونتائج الدراسات السابقة تم ملاحظة ما

يلي:

- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦٣ - ٢.٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات، وهذا يعني توافر معيار العدالة) بمستوى متوفرة.

- تراوحت درجات الانحراف المعياري لمعيار العدالة ما بين (٠.٥٣ - ٠.٦٩) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

- ويتبين من الجدول السابق حصول معيار العدالة) على درجة (متوفرة) ويعزو البحث ذلك إلى وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء حتى تتم المساواة بين الجميع ووجود آليات واضحة تلزم الجميع بالمساواة في العمل بالإضافة إلى قلة تدخل المصالح الشخصية في تطبيق اللوائح والقوانين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أميمة حلمي وفاطمة منير، ٢٠٢١م).

- كما يعزو ذلك إلى وجود الإجراءات الرقابية وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للعمل وتدارك المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب حلها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Noruzy A. et al., 2018).

- ويعزو ذلك إلى وجود نظام عدالة قوى يعمل على استمرار التقدم وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى وجود معايير متفق عليها للثواب والعقاب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Corcoran A. & Suzanne J., 2004).

### القسم السابع

#### نتائج البحث والتصور المقترح لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي

##### بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية

##### المحور الأول: نتائج البحث:

تتمثل نتائج البحث في الآتي:

##### أولاً- نتائج البحث النظرية:

تتمثل نتائج البحث النظرية في:

##### ١- النتائج المتعلقة بواقع الشفافية بمدارس التعليم الأساسي:

أ- تعمل إدارة المدرسة على وضوح التشريعات التي تحكم عملها للعاملين بها، كما تحرص على عقد اجتماعات بهم لإعلامهم بأي تغييرات في التشريعات التي تحكم عملها، كذلك توضح لهم حقوقهم وواجباتهم التي تكفلها لهم هذه التشريعات.

ب- تحرص إدارة المدرسة على أن تكون القرارات التي تتخذها مستندة إلى بيانات ومعلومات صحيحة، كما تقوم بإعلام العاملين بها بالقرارات المتخذة باستمرار، إلا أنها لا توضح لهم مبررات القرارات الإدارية التي تم اتخاذها إلا في حالة معارضتهم لها.

ج- لا تقوم إدارة المدرسة بإعلام العاملين بها بمعايير تقييم أدائهم، كما أنها لا تعلمهم بنتائج تقارير تقييم أدائهم، إلا أنها تقوم بإعلامهم بمعايير توقيتهم، بالإضافة إلى أنها توضح لأعضاء المجتمع المدرسي مبررات ترقية العاملين بها.

د- ترسل إدارة المدرسة التقارير المطلوبة منها إلى الجهات المعنية في مواعيدها المحددة، كما تحرص على أن تكون المعلومات والبيانات التي تقدمها واضحة لا تحتمل التأويل، إلا أنها قد تضطر في بعض الأحيان إلى تقديم معلومات غير حقيقية لتحسين صورتها أمام المعنيين.

هـ- توفر المدرسة أدلة ورقية وإلكترونية لجميع اللوائح والقوانين المنظمة، كما أن للمدرسة نظام داخلي واضح لمراقبة السلوك المهني كما أنه توجد قاعدة بيانات تحدث باستمرار.

## ٢- النتائج المتعلقة بواقع المحاسبية بمدارس التعليم الأساسي:

أ- توفر إدارة المدرسة دليل واضح ومعلن حول الإجراءات الإدارية لمعايير المساءلة كما توجد بطاقات للتوصيف الوظيفي تحدد اختصاصات جميع العاملين ويتم محاسبتهم في ضوءها.

ب- تعمل إدارة المدرسة على اتخاذ المساءلة أسلوباً لتعظيم النتائج المتوقعة كما أن إدارة المدرسة تطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.

ج- تعمل إدارة المدرسة على بث روح المسؤولية في نفوس العاملين، كما أنها تقيم نتائج العاملين بأدوات متنوعة، بالإضافة إلى أنها تطبق عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة.

د- تعمل إدارة المدرسة على تقييم أداء العاملين بأدوات متنوعة، كما أنها تعلن لائحة العقوبات والمخالفات ومعرفة تدرج العقوبة في حال تكرارها، بالإضافة إلى أنها تطبق المساءلة على كل من يقصر في أداء مهامه على المستوى الفردي والجماعي.

## ٣- النتائج المتعلقة بواقع المشاركة بمدارس التعليم الأساسي:

أ- تعمل المدرسة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات ذات الصلة بالأهداف، كما تعمل على تزويد جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.

ب- تعمل إدارة المدرسة على توظيف قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة للمشاركة في صنع القرار، كما تعمل على توفير رابط على موقع المدرسة لاستقبال المقترحات والاهتمام بها.

ج- تعمل إدارة المدرسة على إتباع أسلوب الحوار في الاجتماعات بهدف صنع القرار، كما تستخدم معايير للثواب والعقاب ثابتة على الجميع.

د- تعمل إدارة المدرسة على توفير فرصة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية لمن يحتاجها من العاملين، كما تعمل على تطوير إجراءات العمل لصنع واتخاذ القرارات.

#### ٤- النتائج المتعلقة بواقع العدالة بمدارس التعليم الأساسي:

أ- تعمل إدارة المدرسة على تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، كما تعمل على تنظيم العمل بالمساواة بين العاملين.

ب- تعمل إدارة المدرسة على إتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين على أدائهم وإداراتهم، كما تعمل بعدالة مع جميع العاملين باختلاف نوعهم.

ج- تعمل إدارة المدرسة على استخدام معايير متفق عليها من الجميع للثواب والعقاب، كما تعمل على وجود لوائح عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة.

د- تعمل إدارة المدرسة على تطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل على الجميع، كما تعمل إدارة المدرسة على توزيع الفرص التدريبية على الجميع بشكل عادل، وتمنح جميع العاملين الحق في التظلم من القرارات والتقييمات الإدارية.

#### ثانياً- نتائج البحث الميدانية:

تتمثل نتائج البحث الميدانية في:

#### ١- النتائج المتعلقة بواقع الشفافية بمدارس التعليم الأساسي:

أ- من حيث درجة التوافر، جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٧٢ - ٢.٢٨) وبمستوى توافر متوفرة في جميع العبارات ما عدا العبارتين (٣)، (٦) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر معيار الشفافية بمستوى متوفرة.

ب- تراوحت درجات الانحراف المعياري لعنصر الشفافية ما بين (٠.٧٢ - ٠.٤٩) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

## ٢- النتائج المتعلقة بواقع المحاسبية بمدارس التعليم الأساسي:

أ- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢٠٦٨ - ٢٠٣١) وبمستوى توافر متوفرة في جميع العبارات ماعدا العبارات (٢) ، (٧) ، (٩) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر معيار (الشفافية) بمستوى متوفرة.

ب- تراوحت درجات الانحراف المعياري لمعيار المحاسبية ما بين (٢٠٢٥ - ٠.٥٥) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

## ٣- النتائج المتعلقة بواقع المشاركة بمدارس التعليم الأساسي:

أ- من حيث درجة التوافر جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢٠٥٣ - ٢٠٣٢) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات ماعدا العبارة (٧) قد جاءت بمستوى توافر (متوفرة إلى حد ما) وهذا يعني توافر معيار (المشاركة) بمستوى متوفرة.

ب- تراوحت درجا الانحراف المعياري لمعيار المشاركة ما بين (٠٠٥٨ - ٠.٧٤) مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

## ٤- النتائج المتعلقة بواقع العدالة بمدارس التعليم الأساسي:

أ- من حيث درجة التوافر، جاءت عبارات هذا المعيار بمتوسط حساب يتراوح بين (٢٠٦٣ - ٢٠٤٦) وبمستوى توافر (متوفرة) في جميع العبارات، وهذا يعني توافر معيار (العدالة) بمستوى متوفرة.

ب- تراوحت درجات الانحراف المعياري لمعيار العدالة ما بين (٠٠٥٣ - ٠.٦٩) بما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة.

## المحور الثاني: التصور المقترح:

في ضوء نتائج البحث تم إعداد تصورًا مقترحًا لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، وذلك كما يلي:

### أولاً- أهداف التصور المقترح:

يمكن تلخيص أهداف التصور المقترح فيما يلي:

١- وضوح التشريعات التي تحكم العمل بمدارس التعليم الأساسي لجميع العاملين بها.

٢- وضع قواعد وآليات يسترشد بها مديري المدارس في بكفاءة وفاعلية.

- ٣- تقديم رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي.
- ٤- زيادة مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي.
- ٥- العمل على شفافية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بمدارس التعليم الأساسي ووضوح مبرراتها للعاملين بها وبالتالي ضمان تنفيذهم لها.
- ٦- إتاحة المعلومات والبيانات المدرسية لجميع المستفيدين بشفافية.
- ٧- إشراك العديد من الأشخاص والجهات في الرقابة على العمل الإداري.
- ٨- تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الثواب والعقاب.
- ٩- تطبيق مبدأ المحاسبية بين العاملين بمدارس التعليم الأساسي.

#### ثانياً-منطلقات التصور المقترح:

تتمثل منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

- ١- إن مدرسة التعليم الأساسي تحتل مكانة مرموقة في المجتمع لما لها من دور فعال في نشر المعرفة فهي بمثابة مركز إشعاع علمي وحضاري.
- ٢- الحوكمة مدخلاً تطويرياً ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم يساعد على تطوير المدارس وتحسين أدائها.
- ٣- القصور الواضح في أداء المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
- ٤- نجاح المدارس بصفة عامة ومدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بوجود معلم متميز قادر على القيام بمهامه الوظيفية المختلفة.
- ٥- تعزيز الحوكمة للميزة التنافسية للمدارس حيث يعمل تطبيقها على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية.

#### ثالثاً- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

- ١- توفير وإتاحة كافة المعلومات اللازمة لتعزيز دور المجتمع المحلي في مساهلة القيادات حول الأنشطة والإجراءات والخدمات ومخرجات العملية التعليمية.
- ٢- تقديم كافة أشكال الدعم المعنوي والمادي بما يضمن حالة من الرضا المهني لجميع العاملين بمدارس التعليم الأساسي ومن ثم ضمان مساهلتهم حول نتائجهم وأداءهم لأدوارهم المهنية والوظيفية

٣- تعزيز المنافسة بين الجميع مما يعزز أدوار العاملين بمدارس التعليم الأساسي لتجويد الخدمات التعليمية وإفصاح المجال للجميع للتنمية المهنية بهدف الارتقاء بالمرجات التعليمية.

#### رابعاً- إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل أهم الإجراءات لحوكمة مدارس التعليم الأساسي في مصر فيما يلي:

##### ١- الإجراءات المتعلقة بتعزيز الشفافية:

أ- تطوير وإتاحة قواعد البيانات والتواصل مع الفئات المختلفة، من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة

ب- الالتزام بالشفافية من قبل المستويات الإدارية العليا ونشر معلومات واضحة ووافية ومفصلة من خلال المواقع الإلكترونية.

ج- تفعيل دور وحدات المعلومات والإحصاء بالإدارات التعليمية والمدارس في توفير قواعد البيانات الشاملة كأساس لدعم الشفافية على المستوى التنفيذي مع إلزام المدارس بنشر تقارير سنوية عن أدائها وفق مؤشرات تعليمية واضحة.

د- ترتيب القضايا التعليمية في إطار خريطة أولويات من خلال مسح منهجي للمجالات ذات الأولوية وفق معطيات الواقع، وصياغة مصفوفات متكاملة للاحتياجات.

هـ- اعتماد الجدارة والكفاءة كأساس للتحفيز والترقية في العمل الإداري وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي.

##### ٢- الإجراءات المتعلقة بتعزيز المحاسبية:

أ- تعزيز الجاهزية لتطبيق الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال نظام الرقابة والمحاسبية، وذلك كمرحلة تمهيدية قبل تطبيقها حتى يمكن الوقوف على معوقات التطبيق، وسبل معالجة تلك المعوقات.

ب- تطوير نظام الرقابة والمتابعة والمراجعة الداخلية، مع تبنى المنهجيات الحديثة التي توفر إطاراً مرجعياً للمستويات الإدارية والتنظيمية عن معايير الأداء المستهدف والقبول من جميع الأطراف.

ج- رصد التوجهات التعليمية وأفضل الممارسات في تطوير نظم المحاسبية بما يتوافق مع الواقع المصري وبما يتطلب الاهتمام بتحليل التقارير الدولية عن مؤشرات نمو وتطوير نظم التعليم قبل الجامعي حول العالم.

د- التحول في الإدارة التعليمية من فكر الجودة الشاملة إلى منظور الجودة الإستراتيجية من خلال الاهتمام بصياغة وبناء منظومة من مؤشرات الأداء الأساسية تركز عليها نظم المحاسبة الحديثة، ويمكن الاستفادة في ذلك من مؤشرات الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم.

### ٣- الإجراءات المتعلقة بتعزيز المشاركة:

أ- تحديث التشريعات من القوانين واللوائح المنظمة المتعلقة ببرامج الشراكة مع منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح والمؤسسات المجتمعية الفاعلة في المجالات التتموية والتعليمية.

ب- بناء القرارات في مجال القيادة والإدارة التعليمية مع تعزيز الإدارة التشاركية من خلال التمكين وتفويض السلطات، بما يتيح الفرص لبناء مستويات متعددة من القيادات التنفيذية القادرة على استيعاب المفاهيم والمداخل الإدارية كالحوكمة ومتطلبات تطبيقها.

ج- التخلص من الفجوة بين المبادئ المدرجة في الوثائق الرسمية والواقع الفعلي فيما يتعلق بأدوار ومهام مجالس الأمناء والمعلمين وتطوير آليات المشاركة الفاعلة لأولياء الأمور في بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي.

د- تحفيز المجتمع التعليمي على إنشاء روابط أو شبكات مهنية تكون بمثابة جماعة تعلم وممارسة مهنية للاطلاع على أفضل الممارسات وتبادل الرؤى والأفكار والخبرات.

هـ- تطبيق صيغة ملائمة من اللامركزية لدعم نقل السلطات إلى المستويات التعليمية التنفيذية مع إعطائها الصلاحيات كافة في بعض الأمور الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة المشكلات التربوية والمجتمعية وتنوعها من بيئة محلية لأخرى.

### ٤- الإجراءات المتعلقة بتعزيز العدالة:

أ- التعامل بعدالة مع جميع العاملين باختلاف نوعهم وتطبيق القرارات على الجميع دون استثناء.

ب- تنظيم العمل بالمساواة بين العاملين وإتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين على أدائهم وإدارتهم.

ج- العمل على توزيع الفرص التدريبية على الجميع بشكل عادل وتطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء بشكل عادل.

د- استخدام معايير متفق عليها للثواب والعقاب ووجود لوائح عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة، ومنح العاملين الحق في النظم من القرارات والتقييمات الإدارية.

#### خامسا- آليات تنفيذ التصور المقترح:

- ١- توفير التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لكافة أشكال الأداء.
- ٢- تشكيل ورش عمل تحدد قواعد المحاسبية.
- ٣- توفير الصلاحيات القانونية اللازمة لنشر البيانات والمعلومات.
- ٣- إعداد ونشر التقارير الدورية والبيانات والإحصاءات الصادرة عن الجهات المختصة بوزارة التربية والتعليم.
- ٤- توفير نظام إلكتروني لإتاحة المعلومات والبيانات عبر شبكات الانترنت.
- ٥- وضع قوانين وتشريعات تمنح العاملين حق المشاركة في إدارة المدرسة وتفويضها بعض الصلاحيات والسلطات التي تدعم ذلك.
- ٦- وجود إطار تشريعي مؤسس (لائحة داخلية) توضح توزيع المهام المتعلقة بكل فرد.

#### سادسا- مراحل تطبيق التصور المقترح:

- ١- مرحلة رفع الوعي بالحوكمة: من خلال خطة علمية مدروسة لمجموعة من ورش العمل والندوات وغيرها من الأنشطة التوعوية بحيث يتم نشر ثقافة الحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به كما يتم رفع وعي العاملين بطبيعة الحوكمة وأدواتها ومنهجيتها.
- ٢- مرحلة تكوين البنية الأساسية للحوكمة الإدارية: حيث يحتاج تطبيق الحوكمة بكفاءة توافر كافة الأدوات والتجهيزات التي تضمن نجاح الحوكمة.
- ٣- مرحلة وضع خطة زمنية لتطبيق الحوكمة: حيث يحتاج تطبيق الحوكمة إلى وجود خطة زمنية تتراوح بين القصيرة والمتوسطة وبعيدة المدى، ومحددة المهام والأعمال والأنشطة حتى يمكن متابعة مدى تقدمها في تطبيق الحوكمة، ومن ثم رصد ما قد يواجه التطبيق من صعوبات وتحديات قد تعرقل تطبيق الحوكمة بفعالية.
- ٤- مرحلة تنفيذ الحوكمة: تعتبر مرحلة لقياس مدى استعداد ورغبة جميع الأطراف المعنية في تطبيق الحوكمة بنجاح، ويتطلب التنفيذ تطبيق عدد من الممارسات مثل: الشفافية والمحاسبية والمشاركة والمساواة.
- ٥- مرحلة متابعة وتطوير تطبيق الحوكمة: يتم خلالها تحديد مواطن القوة والضعف بهدف التأكد من حسن التنفيذ وتتضمن الرقابة الداخلية والخارجية بهدف الترقية في آليات تنفيذ العمليات الإدارية على كافة المستويات.

مما سبق يتضح أنه من الضرورة لبناء تصور مقترح - لتعزيز الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية- وضوح التشريعات التي تحكم العمل وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي وتحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الثواب والعقاب، وأنه توجد مجموعة من الاجراءات لتنفيذ التصور المقترح منها اجراءات متعلقة بكل من (الشفافية، والمحاسبية، والمشاركة، والعدالة)، كما أنه توجد مجموعة من الأليات والمراحل التي ترتبط بتنفيذ التصور المقترح .

## المراجع

- (١) هند عادل عوض: "تصور مقترح لاستخدام مدخل الإبداع الإداري بمدارس التربية الخاصة بمصر"، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، العدد (٧٥)، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٣٢٨.
- (٢) تامر عبدالوهاب محمد: "متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة"، مجلة كلية التربية - جامعة السادات، المجلد (٢)، العدد (١٥)، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٣٨.
- (٣) يوسف عبدالمعطي: الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١٩٣.
- (٤) أسامة محمد عبدالعال: "متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير"، مجلة كلية التربية جامعة السادات، المجلد الأول، العدد (١٠)، ٢٠٢٠م، ص ٢.
- (٥) Hui Jiangging , "Puthangyang Thou Dynamic Creative Interaction Networks and Team Creative Evolution" The Journal of Creative Behavior, Vol(52) No. 10. 2018, P. 56.
- (٦) علياء محمد سعد: "متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء إستراتيجية قبعات التفكير الست"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠١٢م، ص ٥٣٥.
- (٧) عيد حمود هويدي: "الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد (٥١)، يناير ٢٠١٨م، ص ٥٥٨.
- (8) Sloane, Paul, "The Innovative Leader, Manager", British Journal of Administrative Management, http://eds.ebscohost.com.sdi-idm.ocic.org,(15/1/2022).
- (٩) رندا صالح زيدان: "تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، الإصدار (١٣)، ٢٠٢٠، ص ٦٠٤.

- (10) Alaaraj, H, Ibrahim, f., "The Influence of E- Government Practice and Good Governance From the Perspective of Public in Lebanon", Journal Public Administration and Governance, Vol. (4), No (3), Sep. (2014), pp. 171-185.
- (11) ADiati, R.P., ( et. al)., "Organizational Health Structure and Measurement of Higher Education Indonesia", Indigenous Journal Ilmiah Psikologi, Vol (6), No. (1), p. 6 .
- (١٢) شيماء سعيد محمود: " آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء حوكمة الجامعات"، مجلة كلية التربية - جامعة حلوان، المجلد (١٦)، العدد (٩)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ٤٦٠.
- (13) World Bank, Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change: 100 Universities in MENA . Paving the Way, Washington, DC, (<http://openknowledge.worldbank.org/handle/15/1/2022>)
- (١٤) وزارة الدولة للتنمية الإدارية: لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني (أولويات العمل وآلياته) أغسطس ٢٠٠٨م، ص ٦.
- (١٥) وزارة التربية والتعليم: جمهورية مصر العربية: قرار وزاري رقم (٦٢) بتاريخ ٢٠١٣/٢/٢٧ بشأن الاتحادات الطلابية والريادة، ص ٤ - ٥.
- (١٦) عدنان محمد قطيط : " حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٠)، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ٩١.
- (١٧) دعاء نبيل محمد حمدي : الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ص ٨ ص ١٥١ ،
- (١٨) يحيى إسماعيل محمود: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢) العدد (٧)، ٢٠١٥م، ص ٣٤٤

- (١٩) وزارة التربية والتعليم - جمهورية مصر العربية: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م، ص ٤٢.
- (٢٠) أحمد محمد محي الدين: الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء التحديات المعاصرة، رسالة دكتوراه- جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠٠٩م، ص ١٥.
- (٢١) عدنان محمد قطييط: مرجع سابق، ص ٩٢.
- (٢٢) سيف الإسلام على مطر، هاني عبدالستار فرج: "خطايا السياسة التعليمية في مصر: رؤية تحليلية ناقدة"، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان أنظمة التعليم في الدول العربية - التجاوزات والأمل، قسم أصول التربية، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٢١، ٢٢.
- (٢٣) رجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط٥، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٧٢.
- (٢٤) أبي الفضل جمال الدين بن منظور: لسان العرب، ط٣، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤م، ص ٦٧.
- (٢٥) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط(٢)، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ٤٣.
- (٢٦) عزة جلال نصر: الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية إستراتيجية)، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٤.
- (٢٧) زكريا الشربيني ويسريه صادق: أطفال عند القمة (الموهبة، التفوق العلمي، الإبداع)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٣٢.
- (28)Jalan, Amitabh and Kleiner Brian H., "New Developments in Developing Creativity" of Managerial Psychology" Management and Marketing , Vol(10), No. (8), 2007, p. 20.
- (٢٩) على الشايع، وطارق عبدالرؤوف، وربيح عبدالرؤوف: العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٦٧.

- (30) Bosiok Delia and Sad Novia, "Leadership Style and Creativity", OnLine Journal of Applied Knowledge Management, Vol. (1), No. (2), 2013, p. 64.
- (31) Kratzer T. and Lenders- Ogerth A.J., "Rise the Potential of Two Factors: Performance and Creative Communication Processes: In the Creative Teams", Creativity and Innovation Management Quarterly, 13 March 2004,p22.
- (32) Soa, Christine, Timothy Devine, "David Midglers, Knowledge Management Philosophy, Processes, and Pitfalls", California Management Review, Vol. 44, No. 4, p.129.
- (33) أبي الفضل جمال الدين منظور: مرجع سابق ص ٩٥١.
- (34) UNDP: Governance Indicators: A Users' Guide, (2th ed), New York, 2004, p. 20.
- (35) Fu, Y.C., Quetzal, Teo, E. J., "The Development of Institutional Research and Its Implications for University Governance in Taiwan", Higher Education in Taiwan, Springer, Singapore, p. 233.
- (36) OECD, Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries, France, 2001, p. 447.
- (37) Lange, B. , Alexidau N., "New Forms of European Union Governance in the Education Sector", European Educational Research Journal, Vol. (6), No. (4), 2007,p34.

(٣٨) محمد عطوة، وفكري السيد: "حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد (٧٩)، ص ٤٥١.

(٣٩) أحمد جمعة فنديل: " تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي ميسرات المدارس الصديقة للفتيات بجمهورية مصر العربية على ضوء أهداف التعليم المجتمعي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١م.

- (٤٠) خالد حمدي على شعيب: " الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ٢٠٢١م.
- (٤١) مصطفى حسن محمد كيلاني: " دور القوانين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية في التعليم ما قبل الجامعي بمصر دراسة تقويمية"، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد (٣)، العدد الأول، ٢٠٢١م.
- (٤٢) مها محمد راغب الهواري: " دور القيادات في تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية - جامعة مدينة السادات، المجلد (٢)، العدد (١٤)، أبريل ٢٠٢٠م.
- (43) Gilson C., "The Readiness levels of Secondary School Administrators to The Innovation Management, Administrators to The Innovation Management", International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Vol. (5), No. (2), 2014.
- (44) Batha, R. J., "The Need for Creative Leadership in South African Schools", African Studies, Vol. (72), No. (2), 2013.
- (45) Farzane Hseifi & Seyed Alireza Kharshidi, "Identify Factors Affecting Organizational Creativity", International Research Journal of Applied and Basic Science, Vol. (4), No. (5), 2013.
- (46) Elad Grant, "Creative Managers and Managing Creativity", A Hermeneutic Exploration, Vol. (26), Issue (2), 2011.
- (٤٧) حسام سمير عمر: " تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديرية والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية"، مجلة الطفولة والتربية، العدد (٤٩)، الجزء (٢)، يناير، ٢٠٢٢م.
- (٤٨) عماد نجم عبدالحكيم مصطفى: " تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في الحوكمة المدرسية كمدخل لتعزيز التربية من أجل المواطنة في جمهورية مصر العربية " ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية التربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٩)، يناير ٢٠٢١م.

- (49) Tony, Gallagher, "Governance and Leadership in Education Policy Making and School Development in a Divided Society", School Leadership and Management, Vol. (41), Issue (2), 2018.
- (٥٠) فاطمة على عبدالله: " إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٧)، العدد الأول، يناير ٢٠١٩م.
- (٥١) عدنان محمد قطيبي: "حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٠)، ديسمبر ٢٠١٨م.
- (52) John James, "Changes in Funding and Governance of Catholic Elementary Education in the United States", British Journal of Religious Education, Vol. 29, No. 3, 2007.
- (53) Jordan, Steven T., The Perceived Healthy Practices of School Board Governance: Strategic Planning and Decision Making to Impact Student Achievement, Master Thesis, The University of North Dakota, 2007.
- (54) Bridges, Louis J., Policy Governance and Its Contribution to Student Achievement, Master Thesis, University of Denver, 2007.
- (٥٥) فاروق عبده قليه، أحمد عبدالفتاح التركي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م، ص ١٣.
- (56) Jim Downey, "Innovation Management", Topic Gateway Series, The Chartered Institute of Management Accountants, No. 38, London UK, July 2007, p.3.
- (57) Stein M.I., Simulating Creativity, Group Procedures, A Cad Press, New York, 2005, p. 214.
- (58) Radu Mihalcea: "Discovering and Managing Creativity in Product Development", Management and Marketing, Vol. (4), No. (1), 2009, p.3.

- (٥٩) كمال الدين حسن على: "القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ٣٢٠.
- (٦٠) حسين مصطفى الهلالي وآخرون: التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٥٢.
- (٦١) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٤٨.
- (62) Dorota Ekiert, "Creative Approach to School Management", International Creativity, New York, Vol. (4), No. (2), 2004, p.4.
- (٦٣) منار منصور أحمد: " قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف"، مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر، العدد (١٦٧)، يناير ٢٠١٦م، ص ٣٢٧.
- (٦٤) عزة جلال مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٩.
- (٦٥) محمد محمد شرقاوي: المتعلم المبدع ومعايير الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٢م، ص ٩٤.
- (66) Sliman S. & Atallah A., "The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals", The Directorate of Education, Vol. (1), No. (3), 2017, P. 23.
- (٦٧) عيد حمود هويدي: "الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية- جامعة سوھاج، العدد (٥١)، يناير ٢٠١٨م، ص ٥٦٧.
- (٦٨) عاطف عوض: "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد (٢٩)، العدد (٣)، ٢٠١٣م، ص ٣٦.
- (٦٩) محمد عبدالكريم على، على محمد حسن: "الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية- جامعة سوھاج، العدد (٦٥)، سبتمبر ٢٠١٩م، ص ١٠١.
- (٧٠) أحمد جمعة قنديل: " تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي ميسرات المدارس الصديقة للفتيات بجمهورية مصر العربية في ضوء أهداف التعليم المجتمعي"، مجلة

- جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ١١.
- (٧١) لطيف على: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، ٢٠١٩م، ص ٢٤٧.
- (٧٢) مها عبدالعظيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٤٩.
- (٧٣) عبدالرازق سالم: نظرية المنظمة، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٠.
- (٧٤) منذر العكور: "أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية في محافظة أربد"، مجلة المنار للدراسات القانونية والإدارية، العدد (١٢)، ٢٠١٦م، ص ٥٦.
- (٧٥) نوره حمد المشعل: "واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الإمام سلطان بن عبدالعزيز"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، العدد (١١٨)، ٢٠١٩م، ص ٩١.
- (٧٦) مطر غالي: "واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سمراء من وجهة نظر المعلمين" مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (١٨٥)، الجزء الأول، يناير ٢٠٢٠، ص ٤٢.
- (٧٧) عزة جلال نصير، أحمد نصر: إدارة الأصول الفكرية من منظور إستراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص ١٢٠.
- (٧٨) نورة حمد المشعل: مرجع سابق، ص ٩١.
- (٧٩) سليم قارة وعبدالحكيم الصافي: تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، ط ٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م، ص ٦٧.
- (٨٠) مها عبدالباقي جويلي، إيمان توفيق حسام: الإدارة التربوية (النتظير والتطبيق)، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ١٦٢.
- (٨١) مطر غالي: مرجع سابق، ص ١٤٦.
- (٨٢) أحمد عزمي إمام: التنمية البشرية والإبداع الإداري، دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ١٨٣.
- (٨٣) سليم قارة، وعبدالحكيم الصافي: مرجع سابق، ص ٦٧.

- (٨٤) عاكف لطفي: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١١م، ص ٣٨.
- (٨٥) منار محمد جابر: مرجع سابق، ص ٦٣٦.
- (٨٦) بندر راجح الغامدي: " إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، العدد (٢٦٧)، ٢٠٢١م، ص ١٩٧.
- (٨٧) رافدة الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، عمان، ٢٠١٢، ص ١٦٥.
- (٨٨) أحمد مصطفى: إدارة البشر، الأصول والمهارات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٢٦.
- (٨٩) أسماء أبو بكر صديق: " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، العدد (١١٢)، الجزء الأول، العدد (٠١١٢)، ٢٠١٧م.
- (٩٠) طارق محمد السويديان، ومحمد أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، ط٣، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، ص ٥١.
- (91) Brubaker, D., "The Power of a Vision", A Leaders Journal on Line, [www.barbarmintzer.com/news/\(15/1/2023\)](http://www.barbarmintzer.com/news/(15/1/2023))
- (92) Richard Gregory, Seeing Intelligence, What is Intelligence, In Jeankhafla(Ed) Cambridge University press, Cambridge, 2010, p.13.
- (٩٣) محمد العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٦٧.
- (٩٤) حسني محمود عبدالغني: " واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١١)، الجزء (٣)، أبريل ٢٠١٩م، ص ٣٦٧.
- (٩٥) عزت جلال نصر: الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية إستراتيجية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٢١.

- (96) Harris A., "Creative Leadership, Developing Future Leaders",  
Management in Education, Vol. (15), No. (2), 2014, p. 9.
- (97) Maised E. & Raeburn S., Creative Recovery a Complete Addiction  
Treatment Program That Uses Your Natural Creativity,  
Shambhala Publications Inc., USA, p. 91.
- (٩٨) عالية بنت محمد بن ديبيل العتيبي: " مقومات الإبداع الإداري لدي مديرات  
المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من  
وجهة نظر المعلمات"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد (٤)، العدد  
(٤)، أكتوبر ٢٠١٠م، ص ٢٢٩.
- (99) Mayor R., Thinking Problem Solving, 2<sup>nd</sup> ed., Freeman  
Company, London, 2007, p. 18.
- (١٠٠) محمد خضير، انجي فريد: التفكير النمطي والإبداعي - مركز تطوير الدراسات  
العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، ص ١٩.
- (١٠١) ممدوح عبدالمنعم الكناني: سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات،  
دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ١٦.
- (١٠٢) على الشايح، طارق عبدالرؤوف، وربيع عبدالرؤوف: مرجع سابق، ص ٧٤.
- (١٠٣) علياء محمد سعد: مرجع سابق، ص ٥٤٧.
- (١٠٤) أحمد جمعة قنديل: مرجع سابق، ص ١٣.
- (١٠٥) على الشايح، طارق عبدالرؤوف، وربيع عبدالرؤوف: مرجع سابق، ص ٧٥.
- (١٠٦) جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامه للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م،  
ص ٢٩.
- (١٠٧) طارق عبدالرؤوف عامر: الإبداع (مفاهيمه، أساليبه، نظرياته)، الدار العلمية  
للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٥٦٥.
- (108) Al-Qweidi, A., "Creative Characteristics and its Realism to  
Achievement and School Type Among Jordanian Students",  
Creative Education, Vol. 4, No.1 , 2013, P. 39.

- (109) Zabelinz, D. & Robinson M., "Creativity as Flexible Cognitive Control, Psychology of Aesthetes", Creativity and the Arts, Vol. (4), No. (3), 2010, p. 137.
- (١١٠) أيمن عامر: شخصية المبدع، محدثاتها وأفاق تنميتها، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١١١.
- (111) Plesk P., "No Special Gift Needed Generating Creative Ideas for Health Care", Organization Health Forum, Vol. 42, No. 2, 2007, p. 24.
- (١١٢) زكريا الشرييني ويسرية صادق: أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٠٩.
- (١١٣) علياء محمد سعد: مرجع سابق، ص ٥٤٨.
- (١١٤) عيد حمود هويدي: مرجع سابق، ص
- (١١٥) أميمة حلمي عبدالحميد: "درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية"، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، العدد (٦١)، ٢٠١٦، ص ١٣.
- (١١٦) فوزية على سلطان: "أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٤٠)، العدد الأول، يناير ٢٠١٨م، ص ٤٢.
- (١١٧) حسين رشوان: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ٤٣.
- (118) Mannix E. A, & Neal M. A., Creativity in Groups, Emerald Group Publishing Limited, 2009, p. 89.
- (119) Cropley D. H. & Cropley A.S., Creativity and Crime, Psychological Analysis, Combring University Press, 2013, p. 30.
- (120) French J.N., Teaching Thinking Skill Theory and Practice, Garland Publishing, Inc., New York, 2011, p. 223.
- (١٢١) منار محمد جابر: مرجع سابق، ص ٦٤٣.

- (١٢٢) مؤيد سعيد: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار عمار للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م، ص ٢٩.
- (١٢٣) المرجع السابق، ص ٢٩.
- (١٢٤) مؤيد سعيد: مرجع سابق، ص ٢٩.
- (125) Khandwalla D. N., Lifelong Creativity, New Delhi, Tata MacGraw- Hill Publishing Company,p. 99.
- (١٢٦) محمد عبدالكريم على، وعلى محمد حسن مرجع سابق، ص ١٠٤.
- (127)Muller, V. C., Philosophy and Theory of Artificial Intelligence, New York, Springer Heidelberg, 2013, p. 129.
- (128) Sarsani, M.R., Creativity in Schools, New Delhi SARVP & SONA, 2006, p. 29.
- (١٢٩) رنده الزهري: "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" عالم الفكر، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ٢٠٠٢م، ص ٥٨.
- (130) Kajalray D., Impact of Group Member Creative Style on Creative Problem Solving Process in Atecheology Mediated Environment, UMI, Proudest Information and Learning Company, 2007, p.21.
- (١٣١) يوسف عبدالمعطي مصطفى: الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٤٨.
- (١٣٢) مصطفى رمضان موسى: " الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ٧٤٣.
- (١٣٣) خالد حمدي شعيب: "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ٣٤٤.
- (134) Mattimore, B.W., Idea Syormers: How to Lead and Inspire Creative Break Throughs, Jossey- Bass Awiley Imprint,2015 p. 39.

- (١٣٥) مصطفى رمضان موسى: مرجع سابق، ص ٧٤٤.
- (١٣٦) خالد حمدي شعيب: مرجع سابق، ص ٣٤٥.
- (١٣٧) سارة بهاء كمال الدين: "تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، أبريل ٢٠٢٢، ص ٤٣٥.
- (138) United Nations Economic and Social Commission for Asian and the Pacific, What is Good Governance, (www.unseap.org),(18/1/2022).
- (139) Leung Yan Wing (et.al.), "Is Student Participation in School Governance a ( Mission Impossible)?" Journal of Social Science Education, Vol.13, No.7, Winter 2014, p. 28.
- (140) Fullchis (et.al.), "Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities", 3<sup>rd</sup> Asia Pacific International Conference of Management and Business Science, Vol. 135, 2019, p. 95.
- (141) Nasereddin, Y., Adel, "Governorship and Community Reform ( A. Future Outlook)", British Journal of Humanities and Social Science, Vol.9, No. 2, 2013, p. 24.
- (142) Williamson, B., "Governing Method: Policy Invocation Labs, Design and Data Science in The Digital Governance of Education", Journal of Educational Administration and History, Vol. (4), No (3), p. 251.
- (143) Wang, L., "Higher Education Governance and University Autonomy in China, Globalization", Societies and Education, Vol. 8, No. 4, 2010, p. 477.
- (144) Chan, K. W., Misconceptions and Complexities in the Study of China's Cities, Routledge, New York, 2005, p. 54.

(١٤٥) نسرين محمود محمد: "مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها على الجهاز الإداري: المسؤولية والنزاهة والشفافية لب وجوهر الحوكمة"، مجلة التنمية الإدارية، المجلد

(٢٦)، العدد (١١٤)، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ٢٠٠٧م، ص  
٤٦.

(146) Aluoch A.A., "An Evaluation of Shared Governance in Public Universities", Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol. (10), No. (11), 2018, p. 148.

(١٤٧) ناصر أحمد عثمان: " تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي جمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة (دراسة ميدانية بمحافظة أسوان)", مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، العدد ١٧٩، الجزء الأول، يوليو ٢٠١٨م، ص  
٣٠٢.

(١٤٨) هالة فوزي: "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، العدد (٣٧)، ٢٠١٧م، ص ٥٠٧.

(149) World Bank, Benchmarking Governance As a Tool for Promoting Change, Washington, D. C., 2017, p. 4.

(150) Fawzy, S., "Assessment of Corporate Governance in Egypt", Working Paper, The Egyptian Center for Economic Studies, No-82, 2003, p.6.

(151) Chan S., "The Convergence and Differentiation of Higher Education: A Comparison of Taiwan and Britain, the Development and Governance of Higher Education", Comparative Perspectives Conference, National University of Tainan, 2007, p. 42.

(١٥٢) راوية خليل حسن: "واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد (٣١)، العدد الأول، ٢٠١٧م، ص ٣٣٠.

(153) Report of the Commission an Global Governance, Our Global Neighbourhoo,  
<http://www.itcilo.it/English/actrav/telearn/global.>, (18/1/2022)

(١٥٤) مطرة رجاء ماضي: "درجة توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في مدارس محافظة  
بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي"، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط،  
المجلد (٢)، العدد الأول، يناير، ٢٠٢٠م، ص ٢٨.

(155) Ehrenberg R., Governing Academia, Cornell University Press,  
Ithaca, 2004, p. 23.

(156) Trakman L., Modaling University Governance, University of New  
South Wales, www.almaany.comidict/ar-ar(22/1/2022)

(157) Arusha Cooray, "Government Expenditure, Governance and  
Economic Growth," Comparative Economic Studies, No. (51),  
p.401.

(١٥٨) على بن مرزوق الغامدي: " تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد  
بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية -  
جامعة الزقازيق، العدد (٢١)، فبراير ٢٠٢٠، ص ١١.

(159) John Reilly & Ard Jongsama, " Chening Rules a Review of  
Tempus Support to University Governance", European  
Commission Tempus, Issue (1), February 2010, p. 14.

(١٦٠) أحمد عابد إبراهيم: " الاستثمار في بناء مجتمعات التعليم وحوكمة النفقات بالتعليم  
الجامعي المصري"، مجلة كلية التربية- جامعة سوهاج، المجلد (٨٣)، العدد  
(٨٣)، مارس ٢٠٢١م، ص ٥٥٩.

(١٦١) مطرة رجاء ماضي: مرجع سابق، ص ٢٨٩.

(١٦٢) نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد: "حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية  
المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل  
رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم، ١١- ١٢ يناير ٢٠١٧، ص ٢٢.

(١٦٣) مطرة رجاء ماضي: مرجع سابق، ص ٢٨٩.

(١٦٤) أحمد عابد إبراهيم: مرجع سابق، ص ٥٦٠.

(165) Amnesty International, Human Rights Friendly Schools Toolkit,  
Amnesty International, London, UK, 2019, p.5.

- (١٦٦) أمينة لمبرني وآخرون: التربية على حقوق الإنسان، الفهم سبيل للعمل المشترك للتربية على حقوق الإنسان في القضاء الفرانكفوني، الجمعية الفرانكفونية للجان الوطنية لحقوق الإنسان، باريس، فرنسا، ٢٠١٤م، ص ٥٣.
- (١٦٧) المرجع السابق، ص ٥٤.
- (١٦٨) هالة عمر محمد محمود: " تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، ٢٠١٦م، ص ١٢٣.
- (١٦٩) منى خليفة صقر: " درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت وعلاقتها بتحقيق التميز"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، العدد (١٧٤)، الجزء (٢)، يوليو ٢٠١٧م، ص ٨٤٦.
- (170) Standards & Poor Governance Service, Standard and Poor's Corporate Governance Scores, July, 2002, p.3.
- (١٧١) محمد سامي راضي: موسوعة المراجعة المتقدمة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١١م، ص ٤٣١.
- (172) Standards & Poor Governance Service, Op. Cit., p.4.
- (١٧٣) هالة عمر محمد محمود: مرجع سابق، ص ١٢٤.
- (١٧٤) المرجع السابق، ص ١٢٤.
- (175) Japan Committee, Corporate Governance Forum, Corporate Governance Principles, (http://www.japan.org(25/1/2022).
- (١٧٦) هالة فوزي محمد عيد: " تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنشطة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (٣٧)، ٢٠١٧م، ص ٥٢٨.
- (177) Hamum T. & Bukit R., "The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities, in Medan City, Palarch's" Journal of Archoeology of Egypt, Vol. (8), No. (4),2020, p. 518.

- (178) Simon, Carol, " Corporate Information Transparency, The Synthesis of Internal and External Information Streams", Journal of Management Development, Vol. (25), No. (10), 2006, p. 1025.
- (179) Davis J. & Spicer, A., "Interrogating Networks: Towards and Agnostic Perspective on Governance Research, Environment and Planning", Government and Policy, Vol. (33), No. (2), 2021, p. 223.
- (180) World Bank, Op. Cit., p.1.
- (181) Benjamin Fung, "The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance", Universal Journal of Management, Vol. (2), No. (2), 2014, p. 75.
- (١٨٢) نادرة بهاء كمال أمين: "تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، أبريل ٢٠٢٢، ص ص ٤٤١-٤٤٢.
- (183) House of Commons Children, "Schools and Families, School Accountability", First Report Section, Vol. (1), 2009. [http://publications.parliament.uk/pa/cm2009,\(25/1/2022\)](http://publications.parliament.uk/pa/cm2009,(25/1/2022))
- (184) Dimmock, C. and Tan. C., "Educational Leadership in Singapore: Tight Coupling Sustainability and Succession", Journal of Educational Administration, Vol. (51), Issue (3), 2018, p. 320.
- (١٨٥) مدحت أبو النصر: الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٤٨.
- (١٨٦) جورجيت دميان جورج: "تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، العدد (٧٥)، الجزء (٣)، ٢٠١١م، ص ٣٣٣.
- (187) Harris A. and Jones, M., "Transforming Education Systems, Comparative Contextual and Cultural Perspective in School Leadership", Asia Pacific Journal of Education, Vol. (35), No. (3), 2015, p.311.

(١٨٨) منى بنت حسن الأسمر: "درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى) دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد (٧٠)، فبراير، ٢٠٢٠، ص ١٥.

(١٨٩) عماد نجم عبدالحكيم: "تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في الحوكمة المدرسية كمدخل لتعزيز التربية من أجل المواطنة في جمهورية مصر العربية" ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٩)، يناير ٢٠٢١م، ص ٣٧٢.

(190) Sui-Chu HO, Esther, "Educational Decentralization in Three Asian Societies Japan, Korea and Hong Kong". Journal of Educational Administration, Vol.(44), No.(6), 2006, p. 591.

(١٩١) عماد نجم عبدالحكيم: مرجع سابق، س ٣٧٢.

(192) Sui-Chu. Ho, Op. Cit., p. 595.

(193) Karriker, J & Williams M., "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi Foci Model", Journal of Management, Vol. (35), No. (1), 2009, p. 112.

(194) Noru & A. (et. al.), "Investigation the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", Indian Journal of Science and Technology, Vol. (4), No. 7, July 2018, p. 842.

(195) Tony, Gallagher, Op. Cit., P. 140.

(196) Catherine, L., (et al.), Afforesting the Corporate Governance in the Development and Rising and Transitional Economies, CIPE, 2003, (www.Cipe.orgtopic/corruption.), (25/1/2022)

(١٩٧) أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير: "إستراتيجية مقدمة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية (جامعة طنطا انموذجاً)"، مجلة كلية التربية - جامعة حلوان، العدد (٩٥)، الجزء الأول، مارس ٢٠٢١م، ص ٥٤.

(198) Corcoran A. & Suzanne J. Duty, "Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University

Boards", Australian Universities Review, Vol. (46), No. (2), 2004,  
p. 30.

(١٩٩) شيماء سعيد محمود: " آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات  
المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم  
التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٩)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ٤٨٣.

(٢٠٠) أحمد عزت: مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة  
العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٣٤.

(٢٠١) ضياء الدين زاهر، هادية صابر السيد: " الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث  
العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها"، مستقبل التربية العربية، المركز  
العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٩م، ص ٢٦.

(٢٠٢) جمال طه حلاوة: واقع الحوكمة في جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار  
العلوم التنموية، القدس، فلسطين، ٢٠١٢م، ص ٨١.

(٢٠٣) المرجع السابق، ص ٨٢.

(204) Mortensen, Brad Leon, Emerging Governance in State- Level  
Higher Education: Compleitive Pressures and Models, the Degree  
of Doctor of Philosophy, University of Utah, 2009, p. 29.

(٢٠٥) هالة عمر محمد محمود: مرجع سابق، ص ص ١٢٦، ١٢٧.

(٢٠٦) خالد الخطيب، عصام قريط: مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، كلية الاقتصاد - جامعة  
دمشق، ٢٠١٠م، ص ١٥٦.

(207) Mortensen, Brad Leon, Op. Cit., p. 30.

(٢٠٨) حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان، ٢٠١٣م، ص ٢٨٢.

(٢٠٩) أسماء أبو بكر صديق: مرجع سابق، ص ٤٣٢.

(٢١٠) سميحة على مخلوف: مرجع سابق، ص ١٩٥.

(٢١١) منار محمد جابر: مرجع سابق، ص ٦٤٦.

(٢١٢) عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ٨٩.

- (٢١٣) منار محمد جابر: مرجع سابق، ص ٦٤٧.
- (٢١٤) المرجع السابق، ص ٦٤٧.
- (٢١٥) عاكف لطفي: مرجع سابق، ص ٨٩.
- (٢١٦) رفعت عبدالحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٢١٩.
- (٢١٧) المرجع السابق، ص ٢٢٠.
- (٢١٨) عاكف لطفي: مرجع سابق، ص ٨٨.
- (٢١٩) مصطفى رمضان موسى: " الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١م، ص ٧٤٣.
- (٢٢٠) فاطمة الزهراء العوضي: " إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي بالقاهرة، العدد (٧)، المجلد (٢٦)، ٢٠٢١ ص ٣١.
- (٢٢١) مصطفى رمضان موسى: مرجع سابق، ص ٧٤٤.
- (٢٢٢) المرجع السابق، ص ٧٤٤.
- (٢٢٣) حمد دبببب الرشيدى: " المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت" مجلة كلية التربية- جامعة مدينة السادات، العدد (١٦)، ٢٠٢٠، ص ١٤٠.
- (٢٢٤) هناء محمد جلال: " الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، الإصدار (٤)، أبريل ٢٠٢١، ص ٤١.
- (225) Harding T., "Fostering Creativity for Leadership and Leading Changing", Arts Education Policy Review, Vol. (111), No. (2), 2010, p. 51.
- (٢٢٦) رئاسة الجمهورية: قرار رقم (٥٢٣) لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

- (٢٢٧) جمهورية مصر العربية: الجريدة الرسمية، العدد (١٠) الصادر يوم ٥ مارس ٢٠١٩م.
- (٢٢٨) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ٢٣.
- (٢٢٩) رؤية للإصلاح الإداري في مصر، يوليو ٢٠١٩م، ص ١٠٤.
- (٢٣٠) المرجع السابق، ص ١٠٦.
- (٢٣١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣، بشأن مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٢٣٢) قرار وزاري رقم (١٢٨) لسنة ٢٠٠٤، بشأن مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (٢٣٣) قرار وزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠١٦م.
- (٢٣٤) هالة عمر محمد محمود: " تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، المجلد ٢٦، العدد (٤)، ٢٠١٦م، ص ١٢٨.
- (٢٣٥) المرجع السابق، ص ١٢٩.
- (٢٣٦) وزارة التربية والتعليم: القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية، المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- (٢٣٧) مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم، المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣م.
- (٢٣٨) الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م.
- (٢٣٩) قرار وزاري رقم (٣٣٤) لعام ٢٠٠٦م بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- (٢٤٠) أسماء سعيد عوض: " حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"؛ مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد (٣٠)، الجزء (٢)، ص ٢٤٧.

- (٢٤١) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: رؤية للإصلاح الإداري في مصر، يوليو، ٢٠٢٠، ص ١٧.
- (٢٤٢) مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ٢٠.
- (٢٤٣) سهير على الجيار: " المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية: الواقع والمأمول"، مجلة التربية، مصر، المجلد (١٥)، العدد (٣٨)، ص ١.
- (٢٤٤) محمد إبراهيم أبو خليل: "فاعلية الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي في مصر وسبل ترشيده"، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٠)، العدد (٣)، ٢٠١٠م، ص ٧١.
- (٢٤٥) نادية عبدالجواد الجرواني: "تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد (٣٣)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص ١٦٧ - ١٦٨.
- (٢٤٦) سهير أبو العلا: " عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد (١٩)، العدد الأول، ص ص ٢٣٥ - ٢٣٦.
- (٢٤٧) محمد إبراهيم عبدالعزيز: " تطبيقات مدخل الإصلاح المدرسي الشامل بأستراليا وإمكانية الاستفادة في مصر - دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس، العدد (٢٣)، ص ص ١٣٩ - ١٤٠.
- (٢٤٨) طارق نوير: "تعزيز القرارات والإحصاءات والحوكمة الرشيدة (حالة مصر)"، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية بالتعاون مع دائرة الإحصاء العامة، عمان - الأردن، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص ٣٥٦.
- (٢٤٩) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٢٦٤ بشأن الإدارة المركزية لشئون جهاز التفقيش، القاهرة، ٢٠٠١.
- (٢٥٠) مرفت صالح ناصف: "المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية (دراسة مقارنة في مصر وإنجلترا والولايات المتحدة)"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد (٣) العدد (٣٢)، ٢٠٠٨، ص ٢٢١.

- (٢٥١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٥١٥)، لسنة ١٩٩٨، بشأن تقويم سلوك الطلاب ومحاسبتهم، مكتب الوزير ، القاهرة، ١٩٧٨.
- (٢٥٢) قرار وزاري رقم (٢٣٤) لسنة ٢٠١٤، بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة ، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠١٤.
- (٢٥٣) قرار وزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٤، بشأن مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة ، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٢٥٤) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ومعهد التخطيط القومي: تقرير التنمية البشرية شباب مصر: بناه مستقبلها، ٢٠١٠م، ص ٤٤.
- (٢٥٥) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: معايير جودة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩م.
- (٢٥٦) مرفت صالح ناصف: مرجع سابق، ص ٢٤١.
- (٢٥٧) المرجع السابق، ص ٢٤٢.
- (٢٥٨) المرجع السابق، ص ٢٢٣.
- (٢٥٩) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص ٦٧.
- (٢٦٠) وائل رفيق رضوان: المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد (١٠٣) ، ٢٠١٠م، ص ١٣١.
- (٢٦١) آية مصطفى ماهر: " تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة النهضة، مصر، المجلد ١٣، العدد (٤)، ٢٠١٢، ص ٥٩.
- (٢٦٢) البوابة الإلكترونية بمحافظة كفرالشيخ: متاح على  
<http://www.kafrelsheikh.gov.eg.> (1/2/2022)
- (٢٦٣) محمد سرحان على المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ٢٠١٩م، ص ١٠٦.

(٢٦٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية: كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ٢٣٥.

(265) Steven K Thompson, Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics, New Jersey, John Wiley and Sons, 2002, p.10.

(266) Weiss, N., Introductory Statistics, (9<sup>th</sup> ed), Pearson Education Inc., Arizona, USA, 2012, p. 658.