

تطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية "دراسة نظرية تحليلية"

إعداد

كريمة مصطفى عبد الفتاح

أ.م.د / احمد محمد غانم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية جامعة بني سويف

كلية التربية جامعة الفيوم

مستخلص البحث

تتسابق المؤسسات لتحقيق القدرة التنافسية معتمدة في ذلك على المهارات الإبداعية للعاملين بها وخاصةً مديريها وليس أحوج إلى ذلك من مدارس التعليم الأساسي، ويتم ذلك من خلال القدرة على تنمية، المهارات والقدرات الإبداعية، من خلال جذب الكفاءات، والإعداد المتميز لطاقتهم الإبداعية باعتبارهم مصدر لتحقيق هذه القدرة التنافسية في مدارسهم، ولأن الإبداع يعد الداعم لقوة المؤسسات، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية والمدير التقليدي غير قادر على التميز.

لذا هدف هذا البحث التعرف على تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لتحقيق القدرة التنافسية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصل البحث إلى عدة مقترحات منها: ضرورة فتح الباب لأجراء البحوث المرتبطة بالمهارات الإبداعية في مجال تأهيل مديري المدارس، وإعداد دليل عن أدوارهم الإبداعية من قبل المتخصصين يوضح مهام وأدوارهم الإبداعية، والتي تمكنهم من تحقيق القدرة التنافسية بمدارسهم، كما أوصى البحث بالاهتمام برفع الكفايات والمهارات الأدائية للمديرين بأعداد برامج تدريبية لهم من خلال مديريات التربية والتعليم والجامعات، مراجعة خطط وبرامج إعداد الوظائف الإدارية وإضافة حقائب تدريبية مرتبطة بالمهارات الإبداعية، وإكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات تعمل على رفع كفاءتهم من خلال توفير ميزانية مستقلة تهتم بعملية التدريب المستمر على الأساليب التربوية الحديثة مما يوثر إيجابيا في

دعم عملية الإبداع التربوي وصلل السلوكيات التربوية وبلورتها إلى نتائج إبداعية تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، اختيارهم بعناية بناءً على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي، والخبرة العلمية، وعدد الدورات ، تنمية المهارات الإبداعية لديهم لتحقيق القدرة التنافسية.

(الكلمات المفتاحية: تنمية، المهارات الإبداعية، القدرة التنافسية)

Summary

Institutions are racing to achieve competitiveness based on the creative skills of their employees, especially their managers, and there is no need for that from basic education schools. Competitiveness in their schools, and because creativity is the support for the strength of institutions, after the traditional administration and the traditional manager are unable to distinguish.

Therefore, the aim of this research is to identify the development of creative skills for principals of basic education schools in Fayoum Governorate to achieve competitiveness. About their creative roles by specialists clarifies their creative tasks and roles, which enable them to achieve competitiveness in their schools. The research also recommended paying attention to raising the competencies and performance skills of managers by preparing training programs for them through the directorates of education and universities, reviewing plans and programs for preparing administrative jobs and adding training bags related to skills Creativity, and providing them with skills, knowledge and behaviors that raise their efficiency by providing an independent budget that takes care of the process of continuous training on modern educational methods, which positively affects the support of the educational innovation process, refines educational behaviors and crystallizes them into creative results. Training of basic education school principals to employ technology in the educational and administrative process. selected carefully on objective grounds respect It is based on a set of foundations, the most important of which is the academic qualification, scientific experience, and the number of courses, developing their creative skills to achieve competitiveness.

(Keywords: development, creative skills, competitiveness

المقدمة:

يعد مديري المدارس مرتكزًا لمختلف النشاطات في مدارس التعليم الأساسي، حيث أنهم جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ويتوقف مستوى الأداء بالمدرسة، على مدى كفاءتهم في تحقيق الأعمال والمسئوليات المنوط بهم.

وحيث أن دوره يعد شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بينه وبإفي فريق العمل بالمدرسة، وبما يقوم به للمساعدتهم على بلوغ الأهداف، وينظر إليه كونه دورًا اجتماعيًا ووظيفيًا كمدير تتطلب مجموعة من المهارات. (الغازمي، مريم سعود ٢٠١٦م، ص ٣٠١)

ويواجه مديرو المدارس مجموعة من القضايا المتنوعة المتعلقة بالمهارات الإدارية والتي لا بد معها من تنمية لقدراتهم الإبداعية. (Katina; W, Peter, L, 2020, P34).

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأفكار من خلال وسائل عديدة، والإبداع والابتكار من الأمور الهامة والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مديري المدارس، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواح الحياة نظمه جوهرية فمن الضروري الأخذ بالأبداع والابتكار في تنمية المهارات الإبداعية (عبد الفتاح الخواجا: ٢٠٠٤، ١٠٥) ومع تزايد حدة المنافسة سعت المؤسسات التعليمية لاكتساب قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والمنافسة ولتحقيق هذا تعمل لتخطيط مواردها من أجل الحصول على تلك القدرة وفي ضوء ما سبق وخاصة بعد "سعي الوزارة لدعم التنافسية في منظومة التعليم باعتبارها هدفًا استراتيجيًا مستقبليًا في الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠). (رمضان، ٢٠١١، ص ٧)

وإيمانًا بان مستقبل الأمم يتوقف على بناء الأجيال وإعدادهم للحياة المعاصرة ولأن أي تنمية اقتصادية أو اجتماعية لا بد وان ترتكز على أساس متين من التنمية المهنية، فبدون الإنسان القادر على الإبداع لا وجود لأي تنمية إلا في الخيال (زياد مفيد حواشين، ٢٠٠٣، ٤٣٩) كما تعد مرحلة التعليم الأساسي مرحلة جوهرية في تكوين الإنسان حيث تشكل خلالها شخصية الطفل لذلك يجب أن يكون المديرين على مستوي من التمكن من الكفايات الأدائية والإشرافية، والمهارات الإبداعية في حد ذاتها عملية فنية تهدف إلي تحسين التعليم

والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمدير، لتحسين التعليم. (سلمان عليان وآخرون ٢٠٠٩: ٦) وعليه يتضح مدى الحاجة لتوفر المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم. **ثانياً: مشكلة البحث:**

تفرض القدرة التنافسية على مديري المدارس القيام بأداء العديد من المهارات والاتجاهات، فالمدير المبدع هو القادر على تفعيل دور المعلمين، وتحسين أدائهم؛ من أجل النهوض بالعملية التعليمية لتحقيق القدرة التنافسية لمدرسته.

وتتبع مشكلة الدراسة من أهمية تنمية المهارات الأبداعية، حيث تعتمد إدارة مدارس التعليم الأساسي في تحقيق أهدافها على مدير المدرسة باعتباره الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها والنهوض بمستوى الإدارة والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه تحقيق الأهداف، وعلى اعتبار أن تحقيقها في المدارس يتوقف بدرجة كبيرة على المهارات الإبداعية لمديري المدارس، وبالرغم من هذا فإن من الملاحظ معاناة مدارس التعليم الأساسي من عدة مشكلات تؤثر على أداء مديريها والمتمثلة فيما يلي:

- ضعف ممارسة مديري المدارس لمهامهم، فضلاً عن قلة تفويضهم لزملائهم في تنفيذ الأعمال الإدارية والمسئوليات. (عابدين، منى عبد الحميد محمد ٢٠٢١م، ص ١٢٨)

- ضعف تحديد المسئوليات والاختصاصات، ضعف التوازن بين المهام الفنية والإدارية للقيادات المدرسية. (بكر، عبد الجواد السيد ٢٠٢٠م، ص ٧١).

- ضعف التوازن بين المسئوليات والمهام الوظيفية، ندرة النظر إلى الإدارة على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية، ضعف فعاليات عمليات التدريب، غلبة النمط المركزي على أداء العمل. (متولي، دعاء عبد اللطيف محمد ٢٠٢١م، ص ٣٨٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم؟"

ويتفرع من هذا السؤال عددٌ من الأسئلة الفرعية:

- ١- ما الإطار النظري لمدخل القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للمهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما آلية تطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية؟
- ما أهم المقترحات لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية؟
- ثالثاً: أهداف البحث:
يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
- ١- التعرف على الإطار النظري لمدخل القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري للمهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التوصل إلى آلية تطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية.
- التوصل إلى أهم المقترحات لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية.
- القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم
- رابعاً: أهمية البحث
- أ- الأهمية النظرية:
- يأتي البحث متزامناً مع تأكيد المجتمع على حتمية الانتقال من النموذج التقليدي للتعليم إلى النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهذا يتطلب مديري مدارس مبدعين ولكون

المهارات الإبداعية أحد الأساليب الرئيسة لحل المشكلات التي تواجه منظومة التعليم وتؤثر عليها.

-تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للمهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم

- واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتعود إلى الإسهام في تطوير المهارات الإبداعية لمديري المدارس.

ب- الأهمية التطبيقية:

حاجة المجتمع المصري لمثل هذه الدراسة كمحاولة لتنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم

-توفير صيغة جديدة لتنمية هذه المهارات.

-تبصير المسؤولين بأهمية تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية بمحافظة الفيوم وبمتطلبات التنمية، وتعريف مديري المدارس بالمهام والأدوار المتوقع منهم ممارستها، وتقديم تغذية راجعة لهم بما يسهم في تنمية المهارات الإبداعية لديهم.

-يمكن أن تفيد هذه الدراسة لمديري المدارس في الوقوف على أهمية تحقيق القدرة التنافسية كأحد الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير المدرس والنهوض بالعملية التعليمية والتعرف بالمهارات الإبداعية اللازمة.

خامساً: منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها، (محمد، در ٢٠١٧م، ص ٣١٢) من خلال تحليل المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي، ومحاولة تنميتها لتحقيق القدرة التنافسية، وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

سادساً: حدود البحث:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي، القدرة التنافسية.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر.
- الحد الزمني: تم إعداد هذا البحث في العام الدراسي ٢٠٢١م/٢٠٢٢م.

سابعاً: مصطلحات البحث:

من خلال عرض البحث لموضوع تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، فسوف يعرض البحث المصطلحات الآتية:

المهارات الإبداعية: المهارة: مهر يمهر، مهراً فهو ماهر (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٤)، فالمهارة تعني القدرة على الإتقان لفن من الفنون تبعاً لأصوله وقواعده.

الإبداعية أبداع بدع أسلوباً جديداً: خلقه، ابتكره على غير مثال. (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٤) ويقصد بها إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد سواء أكان فكراً أو عملاً (سرور: ٢٠٠٢، ٨٥)

فالتعريف الإجرائي هو: قدرة المدير في مدارس التعليم الأساسي على ابتكار أساليب جديدة تسعى إلى رفع الكفاءة، واستحداث شيء جديد يضاف إلى رصيد المهارات المهنية القدرات والمعارف والممارسات التي تعد متطلباً ضرورياً في أحداث التغيير اللازم لمواجهة المستجدات أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً ويتناسب مع متطلبات التربية والتعليم ولدى فريق العمل بالمدرسة ولتحقيق القدرة التنافسية لمدرسته.

القدرة التنافسية: وهي القدرة التي تمكن المؤسسة و تجعلها أفضل من المنافسين من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار، وهي أي شيء تتميز به المؤسسة عن المؤسسات الأخرى في نفس المجال اختلافاً إيجابياً لصالح المؤسسة والعميل وأصحاب المنافع (جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١٠٦) والقدرة التنافسية لغّة: الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على المنافسين (Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000.p17)

أما التنافسية في التعليم فتعني قدرة النظام على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين والمعلمين ويكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بكافة مستوياته، وفي الوقت نفسه تعكس ثقة المجتمع الشديدة فيها، تعاونه معها، والتمثل في زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق به بها. (منار بغدادي، إيمان شوقي، ٢٠١٧، ص: ٦)

واصطلاحاً: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز، واستثمار نقاط قوتها باتجاه تقديم منافع لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها (القطب، ٢٠١٩، ص ٨٠) وهي الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، أو هي تلك الميزة التي تسمح لأي مؤسسة بأن تتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٤٦١)

أما القدرة التنافسية في التعليم فتعني قدرة النظام على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين والمعلمين ويكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بكافة مستوياته، وفي الوقت نفسه تعكس ثقة المجتمع الشديدة فيها، تعاونه معها، والتمثل في زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها (بغدادي، شوقي، ٢٠١٧، ص ٦) وهي الطريقة التي تطبق بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لكسب عائد أعلى من الاستثمار.

(Haijing, H, 2015, p46)

وهي خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف، وإن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية مؤسسة ليس إنتاجاً أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات السوق المتغيرة هذا الإشباع يمكنها من الحصول على مركز تنافسي متقدم. (2010, p175)

(Coven, J. & Delvin, D. & Heely, M,

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال تنمية مهاراتهم الابداعية لتحقيق وتطبيق استراتيجيات تختلف عما تطبقه المدارس الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها تحقق مقدره أو قدرة تنافسية.

ثامناً: الدراسات السابقة

قامت الدراسة بعرض الدراسات السابقة حول موضوع البحث ولم تجد دراسات تناولت موضوعه بصورة مباشرة، وإن كانت هناك دراسات تناولت جانب أو آخر من جوانبها، وجميعها دراسات لها نقلها وأهميتها في إثراء البحث، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين (دراسات عربية ودراسات أجنبية) وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (زينب محمد أحمد الشويخ، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية لمدارس التربية الخاصة بمصر في ضوء بعض معايير التميز العالمية، من خلال: تحديد طبيعة مدارس التربية الخاصة، والتعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية لمدارس التربية الخاصة، وعلى أبرز معايير التميز العالمية لمدارس التربية الخاصة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة من مديري ومعلمي وأولياء أمور مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود معوقات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بهذه المدارس وهي معوقات متعلقة بالمدرسة، ومنها: ضعف الصلة بين التلميذ ذوي الاحتياجات الخاصة والمعلم، وضعف اهتمام معلمي التربية الخاصة بتطوير مهاراتهم، وغياب القيادة الإدارية، وضعف الاتصال بين هذه المدارس وأولياء الأمور، بالإضافة لمعوقات متعلقة بالبيئة المحيطة أهمها المناهج، ومبالغة الأولياء أمور في حماية أولادهم لحد يصل إلى عزلهم عن المجتمع، وضعف أجهزة التثقيف والتوعية لهم.

٢. دراسة (وائل وفيق رضوان، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى مناقشة الإطار النظري للميزة التنافسية، وأهم المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على واقع توافر المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين بها، والمعوقات التي تحول دون ممارسة هذه المهارات القيادية من وجهة نظر مدير مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن ثم آليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي وطبقت استبيان على مديري مدارس الثانوية العامة، بمحافظة دمياط. وتوصل البحث إلى آليات لتفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي تمثلت في: نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة، عقد دورات وبرامج تدريبية في مجال فاعلية المهارات القيادية، اختيار القيادات المدرسية على أساس توافر المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية)، الاهتمام بتنمية وصل المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية) لمديري مدارس الثانوية العامة، عقد ندوات وملتقيات علمية ومؤتمرات تهدف إلى التعريف بأهمية المهارات القيادية، وأساليب تفعيلها.

٣. دراسة (بدر عوض لزوم الرشيدى، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، والكشف عن أهم استراتيجياتها، وتحديد العلاقة بين استراتيجيات الميزة التنافسية والممارسات الإيجابية من قبل العاملين بها، وأخيراً تحديد أوجه الاستفادة من التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها لتحقيق الأهداف، استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة آليات تدعم التكامل بين مداخل الميزة التنافسية سواء المدخل الداخلي أو الخارجي أو مدخل الموارد مع استراتيجيات الميزة التنافسية، مما ينمي قدرة المدرسة التنافسية لتتمكن من إمداد سوق العمل بقوة عاملة قادرة على الإبداع واستثمار الفرص، وكذلك دعم حركتها نحو الإبداع على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال وحداتها القادرة على فهم واستيعاب انعكاسات التحولات العالمية، وتهيئة التفاعل مع التطور المستقبلي، وتقديم خدمات جيدة للمستفيدين ، وتلبية احتياجات كافة العاملين مع التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين تحت شعار المؤسسة للجميع وبالجميع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

ويتم تناولها بالعرض وفقاً لترتيبها من الأحدث للأقدم كما يلي:

٤-دراسة (Sarhan, H. & Others ، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تقديم التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف ومدى تأثير حساب التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية على البيئة الحديثة وتفاعلها معها، مع إظهار مدى التكامل

والترابط بين هذه التقنيات وتأثيرها على الخدمات في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق الأهداف، استخدمت المنهج الوصفي بالرجوع، وكشفت النتائج امكانية توفير تكلفة المعلومات سواء المعلومات المالية أو غير المالية، من خلال التطورات التي تحدثها في تكاليف المحاسبة، ممثلة في التقنيات الإدارية الجديدة في علم محاسبة التكاليف لإظهار تكلفة المنتجات بدقة، وقياس الأداء من خلال تكلفة المتابعة والاستخدام، ومعرفة العلاقات السببية بين كلٍ من التكاليف والأنشطة، والمساعدة على مواصلة هذه الاستراتيجيات التنظيمية، ومن أهم هذه التقنيات التقسيم المنظم للعمل إلى العديد من الأنشطة وحساب مدى استهلاك الأنشطة لتلك الموارد والمنتجات.

٥- دراسة (Yoo, J. & Lee, K. ، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع في تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة، ودراسة أنواع القدرات اللازمة في عملية الابتكار المفتوح للوصول إلى ميزة تنافسية، وتحديد نوع العلاقة التي تربطهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أكدت النتائج على الأهمية الإحصائية للمسار الذي يربط الابتكار المفتوح بالميزة التنافسية من خلال ابتكار المنتجات، وأن القدرة على الضبط لها تأثير كبير مباشر أو غير مباشر على ابتكار المنتجات، وعلى الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة المستوى المنخفض لفهم القدرات التنظيمية المطلوبة للمنظمة لتأمين الميزة التنافسية من خلال الابتكار المفتوح وكيف يمكن للمنظمة تحقيق النتائج النهائية بهذه القدرات، و قدأوصت بضرورة الربط بين القدرات المطلوبة للمؤسسة لأداء الابتكار المفتوح لضمان الميزة التنافسية، وتشجيع الابتكار المفتوح كطريقة للمؤسسة لتحقيق الابتكار، من خلال إنشاء وتسويق منتجات مبتكرة تسمح للمؤسسة بالتغلب على قيودها الداخلية والاستجابة بسرعة للتغيرات الخارجية عن طريق أخذ واستيعاب المعرفة ذات الأصل الخارجي، وإنشاء نموذج نظري شامل يضم عددًا من الأنشطة المبتكرة التي تقوم بها الشركات بناءً على تفسير الابتكار المفتوح من منظور عرض القدرة الديناميكية.

٦- دراسة (Riccio 2010) هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية، والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل الرؤية، والقيادة، وإدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين المهارات الإبداعية وخطط المؤسسات

الاستراتيجية، واتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يدعم العناصر البشرية داخل المؤسسات .

٧- دراسة (العاجز وشادان ٢٠١٠) وهدفت إلى تعرف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع وإدارته لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت العينة (٣٠٣) معلما وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية، وتعزز تنمية العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق

وكما تنوعت الدراسات السابقة واختلفت تبعاً لموضوعاتها ومجتمعاتها وإن كانت معظمها ذات صلة بالبحث وعاملاً من عوامل إثرائه ويمكن استخلاص ما يلي:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات حول الإبداع وكذلك القدرة التنافسية، والبعض ربط بين هذه القدرة بالمهارات الإبداعية، وذلك بالتركيز على الدراسات التي طبقت في التعليم قبل الجامعي، وتبين أنه يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية في التعليم الأساسي، وذلك ما يميز البحث الحالي، كما أن هناك ندرة في الدراسات التي جمعت بين المتغيرين تنمية المهارات الإبداعية والميزة التنافسية، كما أنه لا توجد دراسة واحدة على حد علم الباحثة تناولت المتغيرين معاً بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي، مما حقق لهذه البحث نوعاً من الاختلاف والتميز، كما كان للدراسات السابقة دور في المساعدة لتقديم تصور لموضوع البحث.

تاسعاً: محاور البحث:

تسير إجراءات البحث وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض كل من (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، محاور البحث)
- المحور الثاني: الإطار النظري لمدخل القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- المحور الثالث: الإطار النظري لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المحور الرابع: واقع تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي ودورها في تحقيق القدرة التنافسية.

المحور الخامس: مقترحات لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية.

المحور الثاني الإطار النظري لمدخل القدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

القدرة التنافسية:

أن الأهداف المنشود هو الإلمام بالمعرفة من خلال تنمية الخبرات والمهارات، للمساعدة على فهم واستيعاب العديد من المفاهيم والمصطلحات العلمية الأساسية الهامة في حياتهم اليومية كالتيكنولوجيا والعلوم. (Karabenick, S. A., and Conley, A.2011.44)

تسعي العملية التعليمية بشكل مستمر إلى تمكين والتشجيع ببذل قصارى الجهد للوصول إلى حلول للمشكلات وتصورات وأفكار جديدة تثري وتنمي التفكير الإبداعي. (Durksen, T.

L., Klassen, R. M., and Daniels, L. M. 2017.53-66-67)

القدرة التنافسية هي إحدى المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحقيق القدرة المناسبة للتعامل مع الموارد والتحرك المنتظم، وتحقيق السيطرة الكاملة على المواقف، وتعتمد القدرة التنافسية في المدارس على توفير الكوادر اللازمة بإعداد الخطط، وتوفير قاعدة معلومات، وتوفير إدارة إبداعية تمكنها من مواجهة التغيرات والمشكلات الإدارية (وصفي، إسماعيل السيد ٢٠١٧م، ص ١٠٧)

ويمكن القول بأن القدرة التنافسية تعد واحدة من الأساليب الإدارية التي لا بد من تهتم بتنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لقيام بمهامها ووظائفها التربوية.

خصائص القدرة التنافسية

١. الإنتاجية، واقتناص عنصر الزمن، والجودة (طرطار، ٢٠١١: ص ٢٦٦)
٢. المرونة: أي أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات منها التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة، ومن ثم فهي مستمرة ومستدامة، ومتناسبة مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها (محمد، ٢٠١٧: ١٣٧)

٣. الشمولية والتكامل، وهي متغيرة ومتجددة (النقيب، ٢٠١٨: ٨٢٩)

٤. لها إسهام معنوي في نجاح الأعمال، وتمثل قاعدة للتحسينات، متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة (علي، ٢٠١٦: ٤٣١)

يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتنوع وتتعدد خصائصها، فبعض هذه الخصائص يعود للميزة ذاتها ككونها مستمرة ونسبية وذاتية وغير ذلك، والبعض الآخر يعود للأثار الناجمة عنها والفوائد التي تحققها والتي تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر، والدعم المعنوي والمادي للمؤسسات مما يمثل حافزاً لمواصلة النجاح والتقدم.

المهام المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية:

إن العامل الأساسي في تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي هو مدير المدرسة بما يمتلكه من المهارات والكفاءات، وبما عنده من مسؤولية، حيث يجب أن يكون لديهم معرفة متخصصة بالاحتياجات التربوية، ويأخذوا نهجا مبتكر ومرن وتعاوني للتعامل مع المعلمين والتلاميذ من خلال فهمه وقدرته على تقييم مستويات النمو للطلاب وخلق بيئة تعليمية مناسبة والأهتمام بمشاركة الأسرة والتعلم المتمركز حول الطالب، وأهمية العمل كفريق.

(Ministry of Education, 2011, 23)

كما أكد (السيد عبد القادر شريف: ٢٠١٣، ٣٧: ٤٦) أهم المهارات المهنية الواجب توافرها كالتالي:

- ١- المهارات الخاصة بالتخطيط للبرامج والأنشطة.
- ٢- المهارة الخاصة بتنظيم البيئة التعليمية.
- ٣- المهارة الخاصة بالمتابعة داخل المدرسة للعاملين بها.
- ٤- المهارة الخاصة بحل المشكلات التي قد تحدث.
- ٥- المهارات الخاصة بتكوين علاقات اجتماعية سوية مع زملاء العمل ومع أولياء الأمور.
- ٦- المهارة المرتبطة بتنفيذ البرامج والأنشطة الخاصة بالمدرسة
- ٧- المهارة المرتبطة بمتابعة التقييم.
- ٨- المهارة المرتبطة بالنمو المهني المستمر.

مهام مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين:

وتتضمن المهارات كما ذكرها (عواطف حسان عبد الحميد ٢٠٠٩)، (عبد الناصر سلامة البشراوي ٢٠١٤)، (الصديق عبد الصادق البدوي، عبد الحميد عباس قسم ٢٠١٧، ١٤١)، الفرعية التالية:

(أ) مهارة إدارة وتنظيم بيئة الصف:

عملية إدارة بيئة الصف سهلة للبعض، إلا أنها تتطلب عناية ودراية، فالبعض يهدرن جزءا من الوقت في ضبط الصف وإدارته مما يؤثر سلبا على العملية التعليمية ومسيرتها؛ فإدارة قاعة النشاط هي ديناميكية، وتتأثر بعوامل منها خصائص الطلاب وطبيعة النشاط، والإمكانات.

وتعرف مهارة وتنظيم بيئة الصف: مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تستخدم لتنمية الأنماط السلوكية المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية، وخلق جو اجتماعي فعال ومنتج داخل بيئة الصف والمحافظة على استمراره. (عواطف حسان عبد الحميد ٢٠٠٩، ٩٠)

(ب) مهارات التخطيط للبرامج:

يساعد التخطيط على تحديد أهداف العملية التعليمية، كاختيار المحتوى المناسب وأفضل الأساليب والاستراتيجيات ويسهل عملية التقويم وجميعها تعتمد على عوامل مثل مناسبة المحتوى مع الزمن المتاح، أيضا مستوي الطلاب والإمكانات المتاحة، فالمدير ينبغي أن يخطط في ضوء، أهداف وفلسفة مرحلة التعليم الأساسي وأهدافها ويعرف التخطيط بأنه: "عملية تحديد الأهداف لأحداث تغير في الظروف المحيطة، ويتضمن نظرة للمستقبل للتنبؤ بالاحتياجات في ضوء إمكانات الحاضر، ويتضمن مفهوماً للعمل الإيجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل". (عبد الناصر سلامة البشراوي ٢٠١٤: ٢٩)

وتعرف "بأنها طريقة نقل وتوصيل المعلومات التي تعتمد على المبدأ السيكلوجي الذي يفترض أن الفرد يدرك بصورة أكمل وأكثر وضوحاً من خلال الرؤية مقارنة بالإدراك عن طريق القراءة أو السماع". (عبد الرحمن بن عبد الله آل جمهور ٢٠٠٢: ٨٧)

(هـ) مهارة تقويم الطلاب:

إن مرحلة التعليم الأساسي تعد مرحلة أساسية ففيها يكتسب الكثير من الخبرات، وتهيئ له فرصة المشاركة المجتمعية التي تسهم في تنشئته اجتماعيا وتقويم نمو الطلاب عملية مستمرة، الهدف منها تقدير ما تم تحقيقه من الأهداف، تعرف مهارة التقويم بأنها العملية التي يتم بها إصدار حكم علي مدي تقدم الطلاب نحو أهداف برامج المدرسة، باستخدام الطرق والأساليب المتبعة في تنفيذ البرنامج، ومن ثم تطويرها، وتقديم البرامج العلاجية التي تساعد في تحقيق أهداف البرنامج. (نادية حسن أبو سكينه، وفاء صالح الصفتي،

(٢٠١١، ١٦٤)

أهمية القدرة التنافسية:

تعد القدرة التنافسية المحرك الرئيسي الذي يثير نشاط المديرين ويجعلهم يستجيبوا لمواقف وأنشطة معينه دون غيرها، كما تعد الطاقة اللازمة لبذل الجهد لتطوير العملية التعليمية، وتحفيز الطلبة لاكتساب المعرفة، والنظر في الظواهر، وتحليلها ومن ثم تفسيرها. (Nyakundi, 2012, 135)، وتستمد أهميتها من كونها أهم متطلبات المرحلة القادمة، وخاصة إذا كان المنتج مختلفاً عن الآخرين مع استخدام استراتيجية التمايز. (AI-

(Sukkar, A2013,; p 81

-تعد معياراً أساسياً لنجاح المؤسسات عن غيرها في نفس القطاع. (صالح، ٢٠١٧:

ص ٢٥٨)

-اكتساب وتعلم المهارات والتكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر. (القاضي، ٢٠١١: ص ١٣)
أظهار الابتكار في مجالات عديدة، مما جعل لها مزايا تنافسية مختلفة (Andrew, W. &

Daniel, E, 2000: 20)

-فالميزة التنافسية أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة التعليمية للتكيف والتلاؤم مع

متطلبات التغيير والمنافسة، ومواجهة حاجات ورغبات المستفيدين (رمضان، ١١٤٧)

-تعمل على تزويد المتعلم بخبرات أقرب للواقع العملي من أي وسيلة أخرى تعليمية باعتبارها أحد العوامل المستحثة للقدرة على الإبداع، مما يسهم في تطوير المدرسة، وتُشجع التحديث

بجميع وحدات المدارس الثانوية الفنية عبر توظيف كافة المستندات المعلوماتية منها والتكنولوجية في الإعداد والتدريب (عثمان ٢٠١٨ : ٣٧٥)

ب- أهداف القدرة التنافسية

أ- يعد الهدف العام لتحقيق القدرة التنافسية هو إيجاد فرص تسويقية جديدة، أو الدخول إلى مجال تنافسي جديد، وإيجاد مجالاً للبحث عن الفرص الممكنة، والتعامل مع نوعية منتجات وخدمات جديدة، والتغلب على المنافسين عبر تحديد سبب نجاحهم، وتهيئة وسائل تميز المؤسسة عن منافسيها، وتكوين رؤية لمستقبلها (طرطار، ٢٠١٨ : ٢٥٧)

ب- إيجاد ثقافة تركز على المستفيدين، وتحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية، وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين، تحسين نوعية المخرجات، والعمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل (فلاق، ٢٠١٤ ، ١٩٩)

ج- تطوير بيئة العمل بالمدرسة، وتوظيف مستندات سوق العمل عن طريق تشجيع شراكة مؤسسات القطاع الخاص لإعداد طلاب قادرين على المنافسة في سوق العمل، لديهم مهارات علمية وعملية وخبرات تؤهلهم للعمل محلياً أو عالمياً (عثمان، ٢٠١٨ : ٣٧٤)

د- تعد بمثابة السلاح الأساسي للمدارس لمواجهة الانفجار المعرفي المتنامي، والتقدم التكنولوجي، ويأتي ذلك بقيامها بتنمية قدرتها على تلبية متطلبات الطلاب وأولياء أمورهم، كما تعد المعيار الهام لتحديد المدارس الناجحة عن غيرها، الذي تتميز بإيجاد نماذج جديدة فريدة، ويصعب محاكاتها وتقليدها. (محمد، ٢٠١٧ : ٢٥٣)

أصبحت القدرة التنافسية أمراً ضرورياً لما تحققه من فوائد بالنسبة للمؤسسات عامة، ولمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بصفة خاصة، لما لها من تأثير على المتعلم والبيئة المدرسية

ويتطلب لتحقيق القدرة التنافسية السعي لتوفير متطلباتها، ومواجهة التغييرات والتطورات وخاصةً المجال التعليمي، فتغير دور المدير من مجرد القيام بالواجبات الروتينية والإدارية المتمثلة في المحافظه على مدرسته، وضمان استمراريتها إلى قيامه بدور قيادي يتجسد في تطوير وتغيير الأساليب الإدارية، هو ما أوجد ما يسمى بالقدرة التنافسية في الميدان التعليمي.

ويمكن توضيح أهم خطوات تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من خلال ما يلي:

- أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة جميع العاملين (شرفة، إلياس ٢٠١٨م، ص ٣٠)
- برفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات يتم التغلب على البيروقراطية التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة.
- إخراج المؤسسة من حالة الترهل والإسترخاء التي عليها. (الحفني، سامح أحمد زكي، ٢٠١٧م، ص ٩)

يتطلب لتحقيق القدرة التنافسية وجود إدارة واعية تعمل على تحديد الأهداف وتحليلها والتخطيط لها ومعالجتها، من خلال القيام بمجموعة من الأدوار الرئيسة والمتداخلة التي تضم الأدوار الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية الإنسانية، والسياسية، والإدارية، الأمر الذي يؤكد على أهمية تنمية المهارات الإبداعية لهم.

ويمكن القول بأن نجاح المدير في تحقيق القدرة التنافسية باستخدام التفكير العلمي والإبداعي؛ لذا فالحاجة لوجود مدير متمرس ماهيرتسم بالإبداع ومهارته وفق الاتجاهات الحديثة.

متطلبات القدرة التنافسية: تسعى المؤسسات لتحقيق القدرة التنافسية، وذلك بتوفير العديد من المتطلبات وتتلخص هذه المتطلبات فيما يلي:

أ. وجود بناء استراتيجي متكامل وهياكل تنظيمية مرنة، ونظام إدارة للجودة الشاملة، يتم فيه تحديد آليات الرقابة والتصويب، بالإضافة إلى نظام لقياس وإدارة الأداء، وكذلك نظام لإدارة موارد بشرية فعال، ونظام معلومات فعال، وقيادة فاعلة. (علي السلمي، ٢٠٠١: ص ٥٧)

ب. امتلاك أسس التنافس وأهمها المهارات المتميزة في الموارد البشرية، واختيار أسلوب التنافس المناسب للمؤسسة، والاختيار السليم لميدان التنافس (صالح، ٢٠١٧: ١٥٩)

ج. تميز القيادة المدرسية: تسهم القيادة القوية بصورة غير مباشرة في تحقيق النتائج والحصول على مخرجات تعليمية مرضية؛ حيث تعمل على دعم مناخ مدرسي تزدهر فيه

عملية التعليم والتعلم، وتشجع الطلاب على تحقيق أقصى ما لديهم، مما يؤدي إلى دعم التعلم التنظيمي (Mulford, B,2003: ,p25)

المحور الثالث: الإطار النظري لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

هناك مجموعة من المهارات التي يجب الحرص على تنميتها لمديري مدارس التعليم الأساسي

ويعتمد نجاح هذه المهارات على: التواصل، والتحفيز، والإبداع، والإيجابية، وردود الفعل، والتفويض، والتركيز على صقل هذه المهارات. (Kapur R,2020, P4)

كما يتم تنمية المهارات الإبداعية من خلال قياس وتقييم المهارات الشخصية، والتي تنسم بالمرونة والقدرة على التكيف؛ (Kechagias.k. 2011,P33)

أنواع المهارات الإبداعية يمكن أن نحدد مجموعة من المهارات الإبداعية لمديري المدارس:
أ- **الطلاقة:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وبتزايد تلك القدرة يزداد الإبداع وهذه الطلاقة تتضمن (عبود، ٢٠٠٣، ص ١٣٥)

ب- **الطلاقة الفكرية:** سرعة إنتاج ولورة عدد كبير من الأفكار
طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير
طلاقة التعبير: سهولة التعبير على الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم
ج- **المرونة:** وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير، لتوليد الأفكار والتخلص من القيود الذهنية المتوهمة، أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة. (طارق السويديان والعدلوني، ٢٠٠٥: ٥٩)

د- **الأصالة:** وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة بشرط كونها مفيدة وعملية وتشكل هذه الخصائص مجموعها تسمى بالتفكير المنطلق المتشعب وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع الأكثر من التفكير المحدد (التقاربي) وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة. (عبد الفتاح، ٢٠٠٦: ٥٦)

-الحساسية للمشكلات (طارق السويديان ومحمد العدلوني: ٢٠٠٥، ص ٦٢)

ويرى البحث انه يمكن إيجاد المهارات الإبداعية لمديري المدارس من خلال تنمية القدرات العقلية وتمثل في الشعور بالمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة والاتجاه نحو الهدف، فالإبداع ليس ظاهرة فردية بل يمكن أن يمارس على مستوى الفرد والمدرسة، حيث يولد الإنسان وبداخلة قدرة إبداعية وتكون كامنة أثناء نضجها حيث انه سلوك إنساني ويمكن إدارته وتنميته من خلال المهارات الأساسية للإبداع هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المهارات وهي:

١ - المهارات الإدراكية:

تتمثل في القدرة على التحليل والاستنتاج والمقارنة والربط وتكمن في (التفكير المبدع، التخطيط والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه بمهام محددة، تنفيذ السياسات، العقود والإجراءات).

(بطاح أحمد، الطعاني حسين ٢٠١٦م، ص ٢٠)

وتتعلق بمدى القدرة على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات وتخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات. (رضوان، وائل وفيق ٢٠٢٠م، ص ١١٤٦).

كما يطلق عليها أيضًا المهارات الإدارية أو الإدراكية، من خلال القدرة على التفكير المنطقي وتحديد العلاقات بين المتغيرات ومن أمثلتها: مهارات (الإقناع، القيادة، التخطيط، تحليل المشكلات، التفاوض، واتخاذالقرارات. (أبوالنصر، مدحت محمود ٢٠٠٩م، ص ٥٨) وعليه فأن هذه المهارات يقصد بها توافر الإمكانية الفكرية لتصور المستقبل ووضع الخطط، والتقنن في حل المشكلات ، وهي موروثه ومرتبطة بذكاء الفرد أكثر من كونها مكتسبة، تتمثل في مدى القدرة على إدراك المشكلات ، وإدارة جلسات العمل ،توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس، حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعة، الإشراف على تنظيم وإعداد السجلات المدرسية المختلفة، متابعة وتدقيق وتنظيم الشؤون المالية للمدرسة بالتفكير البناء والحرص المستمر على تحسين بيئة العمل.

٢ - المهارات الفنيّة:

تعمل على تحسین الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز زموهم المهني، وهي تتعلق بعمليات العمل وكيفية انجازه وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، (رضوان، وائل و فيق ٢٠٢٠م، ص ١١٤٥)، وتعمل على توظيف المعارف وترجمتها إلى ممارسات عملية، وتوفر فهماً لتطوير العمليات الإدارية، وتحسين الأداء (Daniela,S, & Raffaella,C, 2017).

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن هذه المهارات تتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق للأمور، التخطيط، إعداد الجدول المدرسي ومدى قدرة على الاطلاع على المناهج التربوية المقررة، والامام بطرق التدريس المختلفة، والقدرة على الأداء الجيد المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التواصل والإقناع، وهي مرتبطة بطبيعة الشخص وقدرته اللغوية وتمرسه بالحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار، وتعد من أكثر المهارات قرباً بما يسمى ب(كاريزما) القائد فهي نابعة من شخصية الإنسان، (بطاح أحمد، الطعاني حسين ٢٠١٦م، ص ٢١) وتتطلب توافر عدة أمور منها: مدى قدرته على حفز الأفراد وتدعيم سلوكهم الإيجابي، امتلاك القدرات الشخصية والمهارية للتأثير في الآخرين والعمل من على زيادة دافعيتهم. (عبد الحكيم، غادة رياض ٢٠١٥ م، ص ٧٢)

وهي تعكس القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية، كون مجالها أكثر تعقيداً وتنوعاً من المجالات الفنية، وذلك لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، حيث تعتمد على التعامل بإنسانية، وإيجاد مناخ للعمل التعاوني. ومما سبق يمكن القول بأن المهارات الإنسانية تتمثل في التواصل والتعاون المستمر، وإقامة علاقات فعالة مع أولياء الأمور، وبناء فريق للعمل الجماعي.

النظريات التي يستند عليها الإبداع:

اعتمد البحث في عرض تفسير لبعضها فيما يلي:

النظرية التحليل النفسي: يرى فرويد أن الإبداع ينشأ عن صراع نفسي يبدأ عند الفرد منذ أيام حياته الأولى، وأكد أصحاب هذه النظرية بأن الخلل يحصل في علاقة الفرد مع بيئته بسبب اضطراب في توازن البيئة الطبيعية التي تؤثر سلباً على مستوى حياة الكائن الحي

النظرية السلوكية: حاولت تفسير علاقة سلوك الفرد بالبيئة الطبيعية، ومن خلال النظرية البيئية السلوكية التي أطلق علىها (النظرية الحتمية البيئية)

النظرية البنائية الاجتماعية: يؤكد زعيمها فيكوتسكي ان الابداع ينشأ من خلال التفاعل الاجتماعي، ويرى بأن المعرفة تبنى بطريقة اجتماعية

نظرية التعلم الاجتماعي: وعلى رأسهم العالم النفسي باندورا، وترى أن الإبداع ينشأ عندما تؤثر المثيرات الخارجية في السلوك من خلال تدخل العمليات المعرفية

• **النظرية المعرفية:** يرى زعيمها (بياجيه) الذي يعد مؤسس النظرية المعرفية بأن المعارف عبارة عن ابنية عقلية منظمة داخليًا تمثل قواعد للتعامل مع المعلومات والأحداث، من خلال تنظيم الأحداث بصورة إيجابية ، والنمو المعرفي هو تغير هذه الأبنية بالاعتماد على الخبرة.

نظرية تيريز برزت نتيجة الأفكار بياجة هذه نظرية استندت إلى طابعة الفكرية المعرفة والتي سميت بنظرية تيريز لحل المشكلات الابداع، وتتسب هذه النظرية الى العالم الروسي هنري التشرل

مناقشة النظريات : من خلال ما تقدم ،لوحظ اختلاف هذه الوجوهات والاراء حول هذه المفاهيم وتحديد مكوناتها فنظرية التحليل النفسي فيري (فرويد) بأن الإبداع ينشأ عن صراع نفسي يبدأ عند الفرد منذ بداية حياته الأولى ، وهو بمثابة الحيلة الدفاعية لمواجهة(الطاقات الليبيدية) التي لا يقبل المجتمع التعبير عن ها ،كما لاقت هذه التفسيرات التحليلية للإبداع انتقادات شديدة بسبب نظرتها التشاؤمية لمفهوم الإبداع ولاسيما تفسير فرويد الذي ربط بين المفهوم والاضطرابات النفسية فهو يرى الانسان تسيطر عليه الإحباطات النفسية ،وتعجز عن التعبير عن غرائزه الجنسية ولهذا يتجه للإبداع كبديل يتسامى خلاله لها ،أما عن وجهة نظر السلوكية فترى الإبداع تفكير ترابطي ناتج عن العلاقة بين المثير والاستجابة وتتحدد قيمة التفكير الإبداعي بمدى نوعية الرابطة بين المثير والاستجابة ويرى ميدنيك أنه كلما زادت المترابطات لدى الفرد للعناصر الأساسية فأن إمكانية وصوله إلى حل إبداعي تكون أكبر ،أما سكنلر فيرى أن هناك تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع ،وبدعم من الوراثة والبيئة يقوم الفرد بتأدية أعمال متعددة في بيئته وأذا لاقت هذه الأعمال

التعزيز المناسب فإن ذلك يؤدي إلى ظهور الإبداع، ويخلص سكرن إلى أن الأفعال محكومة بنتائجها، فإذا لاقت تعزيز قد يحدث الإبداع، وإذا واجهت العقاب أو لم تعزز سينطفئ الإبداع من البداية، أما النظرية السلوكية ففسرت علاقة سلوك الفرد بالبيئة الطبيعية، من خلال النظرية البيئية السلوكية والتي أطلق عليها النظرية الحتمية البيئية، ومن خواصها أن البيئة الفيزيائية تؤثر وتحد أو تشجع سلوك الفرد، ويختلف هذا التأثير من موقف لأخر والأنسان يؤثر في البيئة في محاولة منه للتكيف مع البيئة أذ أن العلاقة بين السلوك والبيئة متبادلة ومتفاعلة، ومن المفاهيم الرئيسية لهذه النظرية فكرة الإثارة أو الاستثارة، ومعروف أن الإثارة تتجم عن الضغط وتحدث الإثارة نتيجة المثيرات السيئة والسعيدة وتعد هذه النظرية غير مقبولة على نطاق واسع من حيث تفسيرها للعلاقة بين السلوك البشري والبيئة بسبب اعتقادها بتأثير البيئة في السلوك وليس العكس وأن السلوك يحدث نتيجة ما يوجد في البيئة من خواص ولهذا كان سبب لرفض النظرية التعلم الاجتماعي وأن الفرد عليه مسئولية اجتماعية نحو البيئة بسبب القيم الحلقية لديه مما يؤدي إلى تكون اتجاهات تتأثر سلبا أو إيجابا نتيجة الاحتكاك مع القيم الأخلاقية السائدة في البيئة، وقد أشار أصحاب هذه المدرسة إلى الذكاء البيئي أو الطبيعي وأنه يمكن الكشف عن مستوى الذكاء من خلال عدة خصائص تشير إلى امتلاكهم للإبداع وأن الجانب الاجتماعي له الدور الأهم في تنمية الإبداع والجانب الأقل في ذلك يرجع للوظائف العقلية، أما النظرية المعرفية لبياجية حيث تعد المعارف عبارة عن ابنية عقلية منظمة داخليا وهي قواعد للتعامل مع المعلومات والأحداث وأن النمو المعرفي يحدث نتيجة تغيير البنية بالاعتماد على الخبرة وأن تأثير التركيب البيولوجي للإنسان على قدراته العقلية وتأثير البيئة على تركيب الفرد وأن الذكاء شكل من أشكال التكيف المتقدم ويتطور من خلال التمثيل والمواءمة ولا يظهر الذكاء فجأة أما البحث الحالي يميل إلى وجهة نظر تورانس وقد اعطى شروطا خاصة تميز فيها النتائج المبدعة عن النتائج غير المبدعة وأكد على دور البيئة في تنمية الإبداع مع مراعاة الفروق الفردية .

متطلبات تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

يتوقف نجاح مدير المدرسة على ما يمتلكه من مهارات وكفايات تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه.

حيث تقوم فكرة تنمية المهارات الإبداعية على ثلاث مكونات أساسية منها: القدرة على التعلم، الرغبة في الابتكار، وجود قيادة قوية داعمة للتطوير المهني، من خلال استخدام وسائل حديثة منها التعاون والتنمية، تقييم الأداء، وإيجاد بيئة تعاونية، (Schleicher, A.2015,P10)

ولاستمرارية التنمية في مدارس التعليم الأساسي، فلا بد من توافر بعض المتطلبات منها:

- توافر إدارة واعية تتسم بالديموقراطية، الإحساس بالواقع، الثقة بالنفس.
 - توافر إرادة التغيير وعزيمة التنمية.
 - توافر الإمكانيات البشرية والمادية التي تمكن من تحقيق التنمية المنشود
 - تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التنمية.
 - توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير
- (العازمي، حمادة شبيب ٢٠١٩م، ص١٦٦).

المحور الرابع: واقع تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي ودورها في

تحقيق القدرة التنافسية

تعاني الكثير من المؤسسات التعليمية من العديد من المعوقات التي تقلل من تنمية المهارات الإبداعية، منها: التقيد بالأساليب التقليدية وضعف مسابقتها للتغيرات السريعة، فضلاً على غياب الفهم بالممارسات الإبداعية، من خلال التركيز على النواحي المتعلقة بحرفية القواعد. (جمال محمد أبو الوفا، ٢٠١٨م، ص٢٥٢) ويمكن تلخيص هذه المعوقات

فيما يلي:

- قلة خبرة مديري المدارس للممارسات الإدارية نظراً لمركزية الإدارة.
- اختيار المديرين دون اشتراط حضور الدورات التدريبية. (رفعت محمد شاهين سيد أحمد ٢٠٢٠م، ص٢٢٣)
- قلة الموارد المادية من أجهزة وتقنيات حديثة.

- الاهتمام بالأعمال الإدارية وإهمال الجوانب الفنية والتوجيهية.
- سيادة التنظيم البيروقراطي والذي يحول بين صناعة القرار والمشاركة فيه. (أشرف عبد التواب عبد المجيد، محمود عبد التواب عبد التواب فضل ٢٠١٩م، ص ١٧)
- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من المدارس ومديريها، فهم القدوة وبالتالي ترفع هذه التوقعات من الأعباء وتحمله مسئولية نجاح العملية التعليمية أو فشلها. (زينب أحمد نجدي علي سعد ٢٠١٥م، ص ٨٤)
- ضعف التوفيق بين المهام الفنية والإدارية وما يتطلبه من مهارات في التفويض وإدارة الوقت.
- ضعف القدرات مهارية لدى مديري المدارس.
- قلة المرونة وعدم تقبل سياسة التغيير في العمليات الإدارية. (حنان مصطفى محمد كفاي ٢٠١٩م، ص ٣٧٥)
- ضعف قدرة المدير على إقناع العاملين لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- إهمال الاستخدام الموارد التكنولوجية الحديثة.
- الانشغال بالأمور الروتينية التي تضيع الوقت. (أحمد محمد الحادي عمر، ٢٠١٧م، ص ١٤٠) معوقات تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي الإبداع:
يواجه المديرين العديد من المعوقات والتحديات التنافسية، والتي تحول دون تنمية المهارات الإبداعية، وفيما يلي عرض لبعض المعوقات:
أ- **المعوقات الإدارية:** التحديد الضيق للمشكلة والفشل في استخدام الحواس، وضعف نتائج عملية الملاحظة لأي ظاهرة.
- ب- **المعوقات الحضارية:** عدم القدرة على مكافأة ذوي القدرات العقلية العالية، مع المبالغة في التنافس الذي يقود إلى الكراهية والانقسام.
- ج- **المعوقات الانفعالية:** مثل الاعتماد على السلطة، والخوف من الوقوع في الخطأ أو الفشل. (مجدي عزيز إبراهيم، ٢٠٠٥: ٧٣)
- وقد ذكرا كلا من (سرمد غانم صالح واسيل زهير رشيد، ٢٠٠٦: ١٢١) معوقات أخرى منها:

- ١- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص
- ٢- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له
- ٣- الخوف من تحمل المسؤولية
- ولقد صنف (خليل عبد الرحمن المعاينة ومحمد عبد السلام البواليز: ٢٠٠٤، ١٩٧٠) معوقات الإبداع وتقسيمها كما يلي:
- أ- معوقات بيئية: مثل عدم وجود الدعم المادي.
- ب- معوقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية وعدم توفر التعزيز للعمل المبدع.
- ج- معوقات بصرية إدراكية: وهي تظهر عند الفرد القادر على رؤية الأمور التي تهمله وإهمال باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة.
- د- معوقات تعبيرية: عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين، والإحساس بالفشل والإحباط.
- هـ- معوقات فكرية: وتظهر في استخدام الفرد لأفكار غير المرنة أو ربطها بعمر أو زمن معين وتري الباحثة انه يمكن حصر معوقات الإبداع لمديري المدارس فيما يلي:
- نقص الثقة في النفس والخوف من الجديد، والعزلة والخوف من المواجهة، كما أن انخفاض المستوي التعليمي والثقافي، وأسلوب التنشئة، والتربية المتسلطة تؤثر بشكل واضح في مستويات الإبداع لدي مديري المدارس.
- ومما سبق يمكن تصنيف المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس وتحد من قدراتهم الإبداعية لتحقيق القدرة التنافسية إلى صعوبات شخّصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلتها: قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وتوقف التنمية الذاتية، وضعف مهارة حل المشكلات وصعوبات إدارية تتمثل في: انخفاض مستوى الأداء لأسباب مهنية أو نفسية، كثرة عدد التلاميذ في الفصول، قلة توفر الإمكانيات والتجهيزات، وقلة التعاون بين البيت والمدرسة، وعلى هذا لابد من العمل على تعميق المهارات الإبداعية وتوظيفها داخل مدارس التعليم الأساسي.

المحور الخامس: مقترحات لتطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي

لتحقيق القدرة التنافسية

من خلال عرض وتحليل الأدبيات والواقع يمكن استخلاص أهم النتائج كما يلي:
- أن المهارات الإبداعية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته يجب القيام بتحليلها بشكل يشمل العوامل المختلفة المؤثرة فيه وتحسين مدخلاته من (أهداف، مفاهيم، أدوات، كفايات وأنظمة، وتحليل العوامل المتوسطة من علاقات شخصية لمديري مدارس التعليم الأساسي وتحليل الاتجاهات والقيم) للوصول إلى مخرجات جديدة يمكن تطبيقها.

- فتح الباب لإجراء البحوث المرتبطة بالإبداع المهني في وكيفية تنمية الكفايات الأدائية -إعداد دليل عن الأدوار المهنية للمهارات الإبداعية من قبل المتخصصين يوضح مهام وأدوار المديرين لتمكينهم من القيام بدورهم.

-فتح باب تبادل الخبرات بين المديرين
-الاهتمام برفع الكفايات الأدائية للمديرين بأعداد برامج تدريبية لهم من خلال مديريات التربية والتعليم والجامعات في البيئة المجاورة.

- مراجعة برامج إعداد المديرين وإضافة حقائق تدريبية مرتبطة بالمهارات الإبداعية.
- بناء مواصفات واضحة للإبداع المهني للمديرين لينتقل من الموقف التعليمي وحرفته إلى عمقه ومعناه الأشمل، ومن وضع القيود إلى تشخيص المشكلات والتنبأ بها.

المراجع

أحمد بطاح، حسين الطعاني (٢٠١٦م). "الإدارة التربوية رؤية معاصرة"، (الألكندرية، دار الفكر).

أحمد طرطار (٢٠١١ م): الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المنظمة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، ٢٠١١، ع ٢٢، ص ٢٦٦

أحمد محمد الحادي عمر (٢٠١٧م) المشكلات الإدارية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة البحر الأحمر في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة وكيفية التغلب

- عليها، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- أروى بنت إبراهيم العتيبي (٢٠١٨): "أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٥، ع ٤
- إسراء السيد وصفي (٢٠١٧م) "تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية"، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٣٧.
- انس شكشك (٢٠٠٧): *الإبداع ذروة الفقل الملاق*، كتابنا للنشر، لبنان
- أشرف عبد التواب عبد المجيد، محمود عبد التواب عبد التواب فضل (٢٠١٩م). "واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية" *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع ١٨٢، ج ٢.
- إلياس شرفة (٢٠١٨م) "إدارة الأزمات الأساليب والمعوقات" *مجلة تاريخ العلوم*، جامعة زيان، ع ١١٤.
- جمال خير الله (٢٠٠٩): *الإبداع الإداري*، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن
- جمال محمد أبو الوفا (٢٠١٨م). "متطلبات تطوير إدارة مديري المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة" *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، كلية التربية مج ٢٩، ع ١١٦.
- حمادة شبيب العازمي (٢٠١٩م). "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي"، *مجلة الثقافة والتنمية*، ع ٤٥٤، س ٢٠.
- حنان مصطفى محمد كفاي (٢٠١٩م). "تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع ١٨٤، ج ٣.
- خليل عبد الرحمن المعاينة ومحمد عبد السلام البوايز (٢٠٠٤): *والموهبة والتفوق*، ط ٢١ دار الفكر، عمان

- محمد (٢٠١٧م): "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي" مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٩٤.
- دعاء عمر عبد السلام متولي (٢٠٢١م). "أنماط القيادة للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ع ٣٣، مج ٧
- رفعت محمد شاهين سيد أحمد (٢٠٢٠م). "الإدارة الذاتية للمدرسة في باكستان وأندونيسيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة المعاهد الأزهرية بمصر" (رسالة ماجستير، غير منشورة)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- رواء محمد عثمان (٢٠١٨ م): الخبرة الفنلندية وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، أكتوبر،
- زينب أحمد نجدي علي سعد (٢٠١٥م). "مشكلات التعليم الثانوي الأزهرى للفتيات دراسة حالة" (رسالة ماجستير، غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٣
- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط ٢، ٢٠١٦
- عالية جواد محمد علي (٢٠١٦ م): "جودة المخرجات التعليمية وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية"، العراق، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ع ٨،
- عبد الله محمود محمد (٢٠١٨م). تصور مقترح لاستخدام البحوث الإجرائية في التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية التربية.

عبدالناصر سلامة شبراوي(٢٠١٤): الاحتراف في تخطيط برامج الأطفال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠١

-على فلاق (٢٠١٤): "الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مج ٢٨، ع ٣، ص ص ١٩٧ - ١٩٨

غادة رياض عبد الحكيم(٢٠١٥م). "مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣١، ع ١.

ماجد محمد صالح (٢٠١٧ م): عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مج ٢، ع ٣٨،

محمد أكرم العدلوني(٢٠٠٥م) " القائد الفعال"، (السعودية، دار قرطبة للانتاج الفني، ص ٨٤.

محمد محمود سيد محمد (٢٠١٧م): "الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج ٨، ع ٣، ص ١٣٧

مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٤): التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر

مروة ممدوح عبد الله النقيب (٢٠١٨ م): "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية"، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ع ٢٤،

مريم سعود العازمي (٢٠١٦م). "تقنين مقاييس المهارات القيادية للراشدين"، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س ١٤ع ٤٣٤.

منار بغدادي، إيمان شوقي (٢٠١٧): تحسين القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في
مصرفي ضوء أفضل الممارسات، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية
والتنمية، ص ٦

مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب
والنشر، ٢٠١٢، ص ٧٨ مها سعيد، الغامدي (٢٠٢١م). قيادة الأزمات في
المؤسسات التربوية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ٢٠،
ع ١٦٥، ص ٢٢٣.

منى عبد الحميد محمد عابدين (٢٠٢١م) "تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة سوهاج"، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج -
كلية التربية، ع ١٤.

مجمع اللغة العربية (٢٠١٤) المعجم الوسيط: مكتبة الشروق العربية
فؤاد محمد القاضي (٢٠١١ م): "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد"، مجلة المدير
الناجح، جمعية إجازة الأعمال العربية، ع ١٣٥

سرمد غانم صالح، اسيل زهير رشد (٢٠٠٦): تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي، مؤتمر
الإبداع والتحول الإداري، والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة جامعة
اليرموك، الأردن

سامح عامر (٢٠١٣ م): التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مؤسسة
طيبة للنشر والتوزيع،

طارق السويدان ومحمد العدلوني (٢٠٠٤): مبادئ الإبداع، رطبة للنشر والتوزيع،
الطبعة الثالثة هالة فوزي محمد عيد (٢٠٢٠م). "تطوير أداء القيادات
الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، المجلة الدولية للبحوث
في العلوم التربوية، مج ٣، ع ١٤.

وائل وفاق رضوان (٢٠٢٠م). "المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات
التعليم قبل الجامعي"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع ٧٤.

Al-Sukkar, A. (2013): The Effect of Social Responsibility in
Achieving competitive advantage, **International Journal**

of Business and Social Science, Vol., 4, No., 5, 2013, p 81

Andrew, W. & Daniel, E. (2000): Green to gold how smart companies use environmental strategy to Innovate Value and Build Competitive Advantage, USA Copyright by John Wiley & sons,

Daniela, S, &, Raffaella, C, (2017). School Governance, Accountability and Performance Management, **International Journal of Financial Research**, Vol. 8, No. 2, p176.

Kapur R. (2020) " Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, University of Delhi | DU, Department of Adult, Continuing Education & Extension, **PhD**, P4.

Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals, **Educational Planning**, V27, N1.

Kechagias.k. (2011) "Teaching and Assessing Soft Skills aCreative Commons Attribution–NonCommercialNoDerivs 3.0 Unported License. Based on a work at www.mass-project.org. Permissions beyond the scope of this license may be **available** at kkecha@hotmail.com.p33 [acassed](#) (3/8/2021

Ministry of Education. (2011): prekindergarten Essentials. Effective practices, policies and Guidelines.Government of Saskatchewan, ministry of Education,

Schleicher, A.(2015): international sammittion Schools for 21st-Century Learns Strong Leaders,. Confident Teachers", Innovative Approaches, OECD. PP 10-11. **available** <http://www.keepeek.com> acassed (28\//2021)
University of Isfahan, Iran