



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة

مستخلص بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

الباحث

تامر عبد الوهاب محمد عبد الوهاب

إشراف

د / نعمة منور محسب خاطر

مدرس بقسم التربية

كلية التربية جامعة مدينة السادات

د / ياسر ميمون عباس

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية النوعية جامعة المنوفية

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

مقدمة:

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه مدارسنا سواء أكانت الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل أدارى فقد أتجه التنفيذيون لتطبيق مفهوم الإبداع الإداري الذي ظهر منذ سنوات بوصفه مصطلحاً له مترادفات ومعان كثيرة فبعض العلماء يربطه بالفرد، وبعضهم الآخر يربطه بالجماعة والمدرسة، ومنهم من عرفه تعريفاً نفسياً وتربوياً، ومنهم من عرفه تعريفاً تنظيمياً، ومنهم لم يجد تعريفاً للمصطلح نفسه فأخذ يعرفه من خلال عوامله ودرجاته ومراحل تطوره ومستوياته، ومنهم من قال أن الإبداع صفة موروثه تولد بالفطرة، بينما آخرون يرون بأنه صفة مكتسبة. (١)

وتواجه مدارس اليوم مستجدات وتحديات كثيرة وحاجات متنوعة في ظل المنافسة والتعقيد الذي طرأ على شكل المدارس، وفرض عليها تغيير سياستها ونظمها الإدارية وأساليب عملها الأمر الذي يستدعى توافر مهارات إبداعية لدى قادة تلك المدارس باعتبار أن الإبداع وسيلة لتحقيق التطوير والتغيير للمدارس وهناك إجماع على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المدرسة مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة، حيث أن الإبداع يعتبر من المقومات الأساسية لا تمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطورة. (٢)

وتتأكد حاجة المدارس للإبداع كونها صانعة للأجيال مما يتطلب منها أن تكون صانعة للتغيير والتطور فضلاً عن استيعابه والتكيف معه، ولقد أصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الكبير للجنس البشرى لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. (٣)

وفي مثل هذا المناخ غير المشجع على الإبداع في المدارس فإن العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم لا يتمكنون من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية يمكن استغلالها الاستغلال الأمثل في حل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي البحث عن الحلول السهلة المضمونة النتائج لتلك المشكلات بحيث لا تدخلهم هذه الحلول في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين، وهذا الغياب للتنظيم الإداري الإبداعي سببه وجود معوقات تحول دون إظهاره. (٤)

في ضوء ما سبق يرى الباحث أنه للإبداع الإداري أهمية قصوى لنجاح المدرسة وتطورها وهذا يؤكد على أهمية التعرف على متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة وهذا ما سوف يتناوله الباحث في دراسته.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني المدارس العامة العديد من المشكلات، ومن أبرزها عدم توافر المناخ الملائم للإبداع وإن لم يشر إليه بصورة مباشرة في بعض الأحيان، حيث إن المنهج الإبداعي يعد أحد المداخل المهمة والرئيسية لحل المشكلات. (٥)

ونظراً لأن المدرسة أصبحت مسؤولة عن تطبيق إبداعات واسعة النطاق وإحداث تغييرات جذرية فإن الإدارة التقليدية ليست كافية الأمر الذي يبرز أهمية أن يكون هناك إبداع إداري لدى مدير المدرسة في قيادته للمدرسة لأنها قادرة على دفع المعلمين لمستويات أعلى من الاهتمام والدافعية الضرورية للتطوير التعليمي، وتعد المدرسة مكوناً مهماً من المكونات الأساسية للعملية التربوية، لذا فإن الاهتمام ببيئتها له ما يسوغه، فهي تؤثر في النتائج السلوكية لتعلم الطلبة ونمائهم وأدوارهم الاجتماعية التي سيؤدونها مستقبلاً، كما تؤثر في تفكيرهم الإبداعي ولكي يكون التعليم أبداعياً منظماً يجب أن يتم في بيئة مدرسية فاعلة، تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بمتغيرات العصر وتتنظر إلى المستقبل، خصوصاً أن المعارف كما يشير العلماء تتضاعف كل ثلاث إلى خمس سنوات، وإذا صحت هذه الإشارة فإن أهمية توفير بيئة محفزة للتفكير ومواكبته لكل المعارف يصبح أمراً لا غنى عنه. (٦)

لذا فإن التعرف على متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري قد يساعد المديرين على استخدام تلك المتطلبات في إدارة مدارسهم ومن ثم تحقيق الفاعلية في الإبداع الإداري.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: -

- ما متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية: -

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؟
- ٢- هل تختلف متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري باختلاف المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة؟
- ٣- ما درجة ممارسة متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية الى:
 - التعرف على متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة وذلك من خلال:
 - ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.
 - ٢- التعرف على الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.
 - ٣- التعرف على درجة اختلاف متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة باختلاف المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.
 - ٤- التعرف على درجة ممارسة متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - ٥- الوصوا الى وضع تصور مقترح لتفعيل متطلبات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة.

أهمية الدراسة:

- ١- تأتي هذه الدراسة كخطوة على طريق تفعيل الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة.
- ٢- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام الإبداع الإداري كمدخل يساعد على تحسين وتطوير العمل للمديرين ورفع كفاءة المدرسة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد في مؤسسات التعليم الفني التجاري بمحافظة الجيزة.
- ٣- إضافة الى أهمية الإبداع الإداري في تجويد العلاقات المهنية في هذه المهنة، وما يؤدي الى زيادة الرضا والطموح المهني في هذا المجال.
- ٤- قد تقيد هذه الدراسة المشرفين والإداريين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم وكذلك في مدارس التعليم الثانوي التجاري والمساهمة في تفعيل متطلبات الإبداع الإداري لمدرء هذه المدارس من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الفعال.
- ٥- أهمية استخدام الإبداع الإداري والذي يعد متطلبا هاما يقتضي التعامل معه بكل دقة وشمولية لما يتطلبه من تغييرات شاملة في خصائص مهنة القيادة المدرسية ولما له من مردود معنوي إيجابي لتحقيق الأهداف التعليمية من جهة، ولتحسين المناخ التنظيمي من جانب آخر.
- ٦- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في جعل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يقفون بوضوح على مضامين وحيثيات ما يمكن اتخاذه من قرارات تتعلق بتطوير القيادة المدرسية والنتائج المتوقعة من استخدامات الأساليب الإدارية الحديثة في المجال التربوي.

منهج الدراسة وأداتها: -

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها يعد المنهج الوصفي Descriptive approach هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، حيث يقوم بوصف وتشخيص الواقع الراهن لمتطلبات تفعيل الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري، كما سيساعد هذا المنهج في تفسير البيانات والمعلومات التي توصلت إليها الدراسة، كما تعتمد هذه الدراسة على استبانة متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لمديري المدارس، ووضع تصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري في ضوء ما توصلت إليه نتائج وتحليلات هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في تناولها لمتطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على عينه عشوائية من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة وهي بعض المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم بالجيزة.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة:

يوجد العديد من المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة وسوف يتناولها الباحث على النحو التالي:

• الإبداع:

١- مفهوم الإبداع لغوياً:

الإبداع كما جاء في لسان العرب: من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. (٧)

وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعاً 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 بإستحداث أساليب جديدة. (٨)

مفهوم الإبداع اصطلاحياً: -

يعرفه السليم بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط، والخروج من المألوف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم. (٩)

تعريف جروان للإبداع بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. (١٠)

ويعرفه سفيان نبيل بدر بأنه: مجموعة من القدرات والاستعدادات الذهنية المعقدة التي تستتار نتيجة موقف، مشكلة، حاجة للوصول لحل أو فكرة غير مألوفة تتصف بالأصالة. (١١)

• مفهوم الإبداع الإداري:

١- مفهوم الإبداع الإداري لغوياً:

ويشير قاموس ويبستر إلى الإبداع الإداري على أنه: الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (١٢)

٢- مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحياً: -

ويرى القاسمي أن الإبداع الإداري هو: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. (١٣)

وعرفه القحطاني بأنه: جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج التعامل مع البيئة. (١٤)

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أن الباحث يرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد. (١٥)

• مدير المدرسة: -

يعرفه أحمد حجي بأنه: الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية. (١٦)

• مفهوم التعليم الثانوي: -

يعتبر التعليم الثانوي حلقة من سلسلة المراحل التعليمية وهمزة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، الأمر الذي يجعله أهم مرحلة متميزة في حياة الطالب، لذلك فالتعليم الثانوي معد لاستقبال

التلاميذ بعد نهاية التعليم الأساسي وعادة ما يسمى بالتعليم ما بعد المتوسط، وهذا الاستقبال يكون وفقاً لشروط محددة قانونياً ويشمل التعليم الثانوي العام المتخصص والتقني. (١٧)

عرفه زرهوني الطاهر: بأنه نظام يأتي أمتداداً للمدرسة الأساسية وممراً إجبارياً نحو التعليم العالي من جهة ونحو الشغل المؤهل من جهة أخرى، ولهذا ينبغي أن يكون فيه الفروع وفقاً لطبيعة الشروط الاقتصادية وأحتياجات المجتمع. (١٨)

وبذلك يكون التعليم الثانوي هو التعليم الذي يتوسط السلم التعليمي والمؤدي إلى الدراسة الجامعية، ولذلك نصت أغلبية المواثيق والديساتير التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية على وجوب التوسع فيه وإعطائه المكانة اللائقة به، حيث تم إدخال تعديلات وتغييرات جوهرية في بنياته ومناهجه بعد أن كان يتم في أطر تقليدية في مدارس أكاديمية ذات أنواع متميزة، مما جعل لكل نظام وطني خصائصه التي تميزه عن الأنظمة الأخرى. (١٩)

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت معوقات الإبداع الإداري.

دراسة Amabil & Sinsbag (1997): - بعنوان (تحليل العلاقة بين أسلوب الإبداع وسلوك القائد في المرحلة الابتدائية)

An Analysis of the Relationship between Creativity Style and Leader Behavior in Elementary

هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كامبراد في استراليا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والذي أعتمد فيه على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقام الباحث بعرض النتائج على مجموعة من مديري منظمات القطاع العام.

وكان من أبرز النتائج:

- من معيقات الإبداع الإداري في المنظمات عدم توفر المكافآت الملائمة للإبداع.
- غياب جو الحرية والدعم الفني والاجتماعي للإبداع.
- هناك مجموعة من المعيقات والانفعالية (الخوف والتردد). (٢٠)

دراسة غوتام (Gautam-2001): -

Conceptual blockbuster crative idia generation tecluniques for health administration

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقنيات توليد الأفكار الإبداعية في إدارة الصحة في مدينة جوهر بهرو بماليزيا، والكشف عن معوقات الإبداع الإداري في إدارة الصحة في ماليزيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية مثل (ماذا - لو)، وكذلك مقاومة الأفكار الجديدة ورؤية المشكلة من خلال مشاكل سابقة، والعمل على تجزئة المشكلة إلى محاور من أجل توليد أكبر قدر من الحلول في أقل وقت ممكن، كما توصلت الدراسة إلى إشماتل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعريفات متعددة للمشكلة الأصلية. (٢١)

دراسة لا بير وجيوكس (٢٠٠٣): -

Creativity and Work Environment in High – Tech Context

وهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا التي تنظم بيئة العمل، وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فتم تصميم أستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة. وقدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، عن طريق مزج مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبداع التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: مناخ العمل، التعاون (الرأسي)، الاستقلالية، الحرية، الاحترام، التنظيم، الترتيب، التعاون الأفقي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد تتسم بالمصادقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة. (٢٢)

دراسة هاله امين مغاوري (٢٠٠٤): - بعنوان (الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدارس الثانوية العامة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإبداع الإداري وأهميته والوقوف على مقومات الإبداع ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة، وتحديد ممارسات إدارة المؤسسة، والتعرف على واقع الإبداع الإداري، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المقومات الأساسية للإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له تتمثل في الأنتماء التنظيمي، والحل الإبداعي للمشكلات، والعمل كفريق بالمؤسسة.
- التعرف على أهم ممارسات الإبداع الإداري في: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وإدارة الوقت والاتصال الفعال، والاهتمام بالعلاقات الانسانية، والمخاطرة المحسوبة، وتشجيع ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة المبدعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين داخل المدرسة.

• توصلت الدراسة ايضا الى أن هناك معوقات ومسيرات للإبداع الإداري داخل المدارس الثانوية العامة. (٢٣)

دراسة سعيد حميد عشاى السلمي (٢٠١٠): -بعنوان (نمط القيادة وممارسات الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جده دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة الى طرح تصور مقترح لنمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جده من خلال تشخيص الواقع الفعلي لممارسات الإبداع لنمط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جده.

وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

خرجت الدراسة التصور المقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جده من حيث أهداف التصور المحلية والعالمية، وأبعاد الممارسات الابداعية الثلاثة وفقا لتفضيلات أفراد عينة الدراسة لهذه الممارسات الإبداعية، ومتطلبات تطبيق التصور المقترح وتشمل: متطلبات تفعيل البيئة الداعمة، ومتطلبات تحقيق المشاركة بين القيادات والعاملين، ومتطلبات تحقيق حفز الموارد البشرية. (٢٤)

دراسة سفيان نبيل بدر (٢٠١٣): -بعنوان (متطلبات الابداع الادارى لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة)

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: -

- الدرجة الكلية لتقدير افراد عينة الدراسة لمتطلبات الابداع الادارى لدى افراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت درجة تقدير متوسطة.

- جاءت المتطلبات الإدارية في اعلى المراتب، يليها المتطلبات الفنية، ثم المتطلبات التدريبية، واخيراً المتطلبات اللوجستية (٢٥)

دراسة مها سليم على الطيار (٢٠١٩): -بعنوان (متطلبات تحقيق الابداع الادارى لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض)

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: -

- هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين مجتمع الدراسة على درجة توافر متطلبات تحقيق الابداع الادارى لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، حيث جاءت ترتيب المهارات كالاتى: ١-الاصالة ٢-القدرة على التحليل والربط ٣-الإحساس بالمشكلة ٤-المرونة ٥-الطلاقة ٦-الاحتفاظ بالاتجاه ٧-قبول المخاطرة، وأن هناك موافقه بدرجة عالية على

المشكلات التي تحد من تحقيق الابداع الادارى لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. (٢٦)

دراسة نجلاء بنت محمد بن ناصر البشر (٢٠١٩): -بعنوان (متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الاطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات)

وتوصلت الى عدة نتائج اهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في محور المتطلبات المهارية والفكرية والتنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في محور المتطلبات المهارية والفكرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في محور المتطلبات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. (٢٧)

ثالثا: دراسات تناولت علاقة الابداع الإداري ببعض المتغيرات

دراسة عديلة بنت عبد الله بن على القرشي (٢٠٠٨): -بعنوان (الابداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة)

هدفت الدراسة الى تحديد درجة توافر مهارات الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة آداة للدراسة.

وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

- ١- توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
 - ٢- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة، والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.
 - ٣- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة الإبداع الإداري وأدارة التغيير (الأسلوب التقليدي).
 - ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير العمل وسنوات الدراسة. (٢٨)
- دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (٢٠٠٩): -بعنوان (الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية" على وزارات قطاع غزة)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. وقد أعمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فتم تصميم أستمبانه كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي.

وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

- ١- يمتلك المديرين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
 - ٢- تسهم المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
 - ٣- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
 - ٤- لا تتم عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.
 - ٥- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. (٢٩)
- رابعاً: دراسات تناولت أثر بعض المتغيرات على الإبداع الإداري.

دراسة Alonso (2007): -بعنوان (Essays On The Theory Of Delegation In Organizations)

هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة وأعمد على الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن هناك أثر غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين. (٣٠)

دراسة Easa (2012): -بعنوان (Knowledge management and the SECI model)

هدفت الدراسة الى اختيار استخدام نموذج SECL في نقل المعرفة في المؤسسات وتأثيره على عملية الإبداع الإداري وكانت عينة الدراسة مكونة من ٣٠ مؤسسة، وأستخدم الباحث المقابلة الشخصية والأستمبانه كأدوات لجمع المعلومات.

وكانت أبرز النتائج:

- بعض المتغيرات المفروضة بشكل شخصي قللت نسبة الفائدة من مجال التنشئة الاجتماعية في نقل المعرفة والإبداع الإداري.
- التعلم الذاتي هو الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي على عملية الإبداع. (٣١)

دراسة احمد محمود محمد نصيرات (٢٠١٣): -بعنوان (مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الابداع الإداري في البنوك التجارية الاردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين)

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة وأجراء التحليل الإحصائي المناسب.

وفى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بما يلي:

- أهتمام الإدارة بمنح الحوافز والمكافآت والمقاسمة في الارباح للعاملين في البنوك بشكل متقن وجيد وعادل لما له من أثر جيد على الابتكار وبناء الأفكار الجديدة والتي تساهم في تطوير مستوى العمل.
- إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والأعتراض حول قرارات الإدارة ومناقشتها معهم.
- تشجيع الموظفين على تطبيق أساليب جديدة بالعمل وتدريبهم عليها. (٣٢)

دراسة زيتوني ياسين (٢٠١٦): -بعنوان (اهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الادارات الرياضية)

هدفت الدراسة الى أبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية، التعرف على أهمية الولاء التنظيمي الأخلاقي في خلق الإبداع الإداري. وقد أستخدم الباحث (المنهج الوصفي المسحي). كما أستخدم أستبيان مدرج على شكل مقياس.

وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

- ١- هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- ٢- إن للولاء التنظيمي وبأبعاده الثلاثة المستمر والأخلاقي والعاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري.
- ٣- أن الحوافز والثقافة التنظيمية وسنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة اخرى. (٣٣)

دراسة دنيا طارق احمد (٢٠١٦): -بعنوان (إثر ثقافة المعلومات في تحقيق الابداع الإداري الفندقي)

هدفت الدراسة الى بيان وتحديد الأبعاد الأساسية للبنية التحتية ثقافة المعلومات والأبعاد الأساسية للإبداع الإداري، فضلا عن بيان أثر العلاقة بين أبعاد ثقافة المعلومات والإبداع الإداري في فندق رويال توليب الرشيد، وقد أستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي)، وتألقت عينة البحث من (٣٩) إدارى من العاملين في فندق رويال توليب الرشيد، وتم الحصول على (٣٩) أستبانة صالحة للتحليل.

ومن خلال النتائج الى توصلت إليها قدم الباحث عدد من التوصيات منها: -

١- ضرورة تبني استخدام تقانة المعلومات في فندق رويال توليب الرشيد من أجل تحقيق الإبداع الإداري مما ينعكس إيجابياً على تحسين خدمة الزبون.

٢- فضلاً عن تأهيل الأفراد العاملين في فندق رويال توليب الرشيد من خلال أشراكهم بدورات تدريبية في مجال التقنيات والبرمجيات الفندقية لمواجهة التغيرات الخاصة وعدم الأكتفاء بقدراتهم الحالية. (٣٤)
دراسة عثمان أسماعيل عثمان (٢٠١٧): - بعنوان (الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تفويض السلطة بأبعدها الثلاثة (تفويض الصلاحيات، تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين، التنظيم الإداري) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، حل المشكلات)، وأستخدمت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي).
وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

١- وجود علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الإبداع الإداري والقوة التنظيمية.

٢- وأتضح من نتائج الدراسة أن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.
وقد أوصت الدراسة قطاع المصارف بضرورة تفويض السلطة بين المرؤوسين وذلك لتسهيل إجراء العمل داخل المصارف، ويوصى بضرورة الأهتمام بإبداع العاملين وتشجيعهم لذلك. (٣٥)

دراسة عبد المحسن الفاتح ابراهيم (٢٠١٧): - بعنوان (تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المصارف السودانية وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) وكانت الأستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية.

وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

١- العمل على إيجاد دوائر مختصة في المصارف تسهم في أعداد سياسات ووضع برامج للإبداع والمبدعين العاملين فيها، وتعمل هذه الدوائر على تشجيع وأجراء التجارب ولا ترفض الأفكار الإبداعية حتى لو كانت غريبة او جديدة.

٢- والعمل على تحفيز المبدعين مادياً ومعنوياً وتحث الآخرين على الأقتداء بهم. (٣٦)
خامساً: دراسات تناولت التعليم الثانوى التجارى.

دراسة حمدى أحمد عبد العزيز (٢٠٠٧): - بعنوان (تقييم منظومة المنهج في التعليم الثانوى التجارى في ضوء مهارات التفكير)

استهدف البحث تقييم منظومة المنهج في التعليم الثانوى التجارى في ضوء مهارات التفكير اللازمة للطلاب، ولتحقيق هدف البحث تم اجراء دراسة وصفية تحليلية.

وتوصلت الدراسة الى قائمة بمهارات التفكير اللازمة لطلاب التعليم الثانوى التجارى، أشتملت على احدى عشر مهارة رئيسية وقد كانت هذه المهارات بالغة الأهمية من وجهة نظر المعلمين، كما توصل البحث الى عدم توافر الشروط والسلوكيات اللازمة لدمج مهارات التفكير بالمناهج الدراسية في التعليم الثانوى التجارى من وجهة نظر الموجهين. (٣٧)

دراسة حنان حمدى السلامونى(٢٠١٤): بعنوان (فاعلية برنامج قائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات التجارة الالكترونية لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية)
هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية برنامج قائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات التجارة الالكترونية لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية المتقدمة، واستخدمت الدراسة أدوات المعالجة التجريبية، وأدوات القياس.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- يوجد فروق داله إحصائية عند مستوى(٠.٠٠١) بين متوسطات التطبيق القبلى والتطبيق البعدى لبطافة الملاحظه لمهارات التجارة الالكترونية. (٣٨)

دراسة ياسر عباس صادق محمد (٢٠١٨): -بمعنوان (نظام إعداد معلم التعليم الثانوي الفني التجاري بمصر في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تقويمية)

هدفت الدراسة الى التعرف على نظام إعداد معلم التعليم الثانوي الفني التجاري بمصر، والكشف عن أبرز الخبرات المعاصرة في مجال إعداد معلم التعليم الثانوى الفني التجارى، والتعرف على أهم معوقات إعداد معلم التعليم الثانوى الفني التجارى في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة الى وجود بعض المعوقات في إعداد معلم التعليم الثانوى الفني التجارى في مصر منها ما يتعلق بنظام إعداد المعلم قبل الخدمة وأثناءها. (٣٩)

سادساً: دراسات تناولت الابداع الادارى لمديرى المدارس.

دراسة جمال محمود محمد الخباز(٢٠٠٨): -بمعنوان (الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الحكومية فى مصر وسبل تفعيله)

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الابداع الادارى واهم عناصره، وواقع ممارسة مديرى المدارس في مصر للابداع الادارى، والوقوف على اهم المعوقات التي تحد من الابداع الادارى في المدارس المصرية، وأستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفى.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- جاءت جميع المعوقات التي تحد من ممارسة الابداع الادارى بالمدارس الحكومية في مصر بدرجة توافر كبيرة.

- جاءت المتطلبات التي تعمل على تنمية الابداع الادارى وتحقيق فعالية مدير المدرسة في المدارس الحكومية بدرجة أهمية كبيرة. (٤٠)

دراسة عبد العزيز أحمد محمد داود (٢٠١١): بعنوان (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ)

هدف البحث إلى الكشف عن العلبقة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية العامة، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- قصور تفعيل الثقافة التنظيمية وكذلك قصور ممارسة جوانب الابداع الادارى، وان مديري مدارس التعليم الثانوي العام يتعين عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية، وتطوير ممارسة جوانب الابداع الادارى. (٤١)

دراسة محمود أبو النور عبدالرسول (٢٠١٢): بعنوان (الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع -المأمول دراسات تربوية واجتماعية)

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات التربوية التعليمية، أنواع الإبداع الإداري وعناصره، العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما عتمدت على استبيان يتضمن بعدين، الأول: يخص جوانب الإبداع الإداري، والثاني: يخص معوقات

الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

على الإدارة العليا للتربية والتعليم ضرورة اختيار مديري المدارس الابتدائية من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في الدارس، ويتصفون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، الميل إلى المخاطرة والحساسية للمشكلات، العمل بصورة دائمة على تطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل بما يوفر الإسهام والمشاركة بما يحفز الابداع. (٤٢)

دراسة أميمة حلمي مصطفى (٢٠١٦): بعنوان (درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية)

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- أن مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة الغربية يتمتعون بعنصر الطلاقة بدرجة كبيرة.
 - أن مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة الغربية يتمتعون بعنصر المرونة بدرجة كبيرة.
- (٤٣)

ثانياً: الجانب الميداني:

- عن طريق الاستفادة من الدراسات الأدوات البحثية التي تضمنتها هذه الدراسات وكيفية أعدادها وجمع المعلومات عن كيفية اختيار عينة الدراسة والاستفادة ببعض الأساليب الإحصائية الواردة لاستخلاص نتائج الدراسة وتفسيرها وكيفية بناء التصور المقترح.
 - بعد الاطلاع على معظم الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.
 - الاستفادة في تطبيق إجراءات الدراسة والتعرف على التصميم التجريبي المناسب للدراسة الحالية.
 - التعرف على المنهج الملائم للدراسة.
- إجراءات الدراسة: -

لتنفيذ هذه الدراسة قام الباحث بالخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على البحوث والدراسات العلمية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الابداع الادارى والتأصيل النظرى لقضايا وموضوعات الدراسة.
- ٢- تحديد أداة الدراسة اعتماداً على الإطار النظرى وبعض المقاييس والدراسات السابقة.
- ٣- حساب صدق وثبات الاستبانة.
- ٤- اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة عليها.
- ٥- تفريغ البيانات والمعلومات الواردة في الاستبانة.
- ٦- عمل تحليل احصائى للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها وتفسير نتائج الدراسة.
- ٧- وضع تصور مقترح لكيفية تفعيل متطلبات الابداع الادارى لدى مديري مدارس التعليم الثانوى التجارى بمحافظة الجيزة من خلال ما توصلت اليه الدراسة من تحليلات نظريو ونتائج ميدانية.

سادساً-نتائج الدراسة.

١ - نتائج الدراسة النظرية:

توصل الجانب النظري الى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها فيما يلي:

- ١- تطوير التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة وتحسينه، يتطلب التركيز على المديرين والمعلمين حيث أنهم يمثلون أحد المرتكزات الأساسية في تطوير عملية التعليم والتعلم.

- ٢- قلة وعى المديرين بتحديد المتطلبات الشخصية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة: ويظهر ذلك فيما بينته بعض الدراسات السابقة من ضعف توافر هذه المتطلبات وهي كالتالي: -
- ضعف توافر بعد الطلاقة في المديرين: ويظهر ذلك في عدم القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
 - ضعف توافر بعد المرونة في المديرين: ويظهر ذلك في عدم وجود تغييرات في أساليب العمل، وكذلك عدم تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
 - ضعف توافر بعد الاصالة في المديرين: ويظهر ذلك في عدم قدرة المدير على التعبير عن أفكاره بطلاقة، كذلك عدم تقدم التعزيز اللازم للعاملين المبدعين.
 - ضعف توافر بعد حل المشكلات واتخاذ القرار في المديرين: ويظهر ذلك في عدم التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها، وقله في وجود رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
 - ضعف توافر بعد قبول المخاطرة في المديرين: ويظهر ذلك في عدم رغبة المدير في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، امتلاك المديرين للشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
 - ضعف توافر بعد تشجيع الابداع في المديرين: ويظهر ذلك في عدم تنفيذ المدير للأفكار الجديدة، وعدم تشجيع المقترحات المقدمة من الآخريين.
- ٣- قلة وعى الإدارة بتوفير المتطلبات التنظيمية لتفعيل الإبداع الإداري: ويظهر ذلك فيما بينته بعض الدراسات السابقة من ضعف توافر هذه المتطلبات وهي كالتالي: -
- ضعف توافر بعد البناء التنظيمي: ويظهر ذلك في عدم توافر المناخ الملائم في المدرسة لتفعيل الإبداع الإداري، عدم توافر الإمكانيات اللازمة للمدير لإنجاز عمله.
 - ضعف توافر بعد أنظمة وإجراءات العمل: ويظهر ذلك في عدم اشتراك العاملون مع الإدارة في وضع الخطط للمدرسة، عدم سماح سياسات العمل بالمدرسة بآتاحة الفرصة للأفراد بتطوير افكارهم لإنجاز المهام.
 - ضعف توافر بعد الاتصالات الإدارية: ويظهر ذلك في عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين، لا يوجد بالمدرسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المدرسة وصندوق الشكاوى والمقترحات.
 - ضعف توافر بعد نمط القيادة: ويظهر ذلك في عدم اتجاه المدير إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، عدم تمتع المرؤوسين بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.
 - ضعف توافر بعد الحوافز: ويظهر ذلك في عدم تطبيق العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز، عدم مكافئة الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
 - ضعف توافر بعد التدريب: ويظهر ذلك في عدم النظر بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة من قبل الإدارة، عدم تخصيص ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.

٢ : نتائج الدراسة الميدانية:

هدف الجانب الميداني من الدراسة الى رصد درجة توفر، ودرجة أهمية متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة، وتوصلت الدراسة من خلال ذلك الى:

١- تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية التعرف على متطلبات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري من أجل تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الجيزة ، مع التأكيد على قلة توفرها ، حيث جاءت درجة التوفر الاجمالية للمحور الاول للمديرين (٤٤%) وبالنسبة للمعلمين (٤٤%) أيضا، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة التوفر للمديرين (٣٧%) وللمعلمين (٣٤%) ، بينما جاءت درجة الأهمية للمحور الأول للمديرين (٩٤%) وللمعلمين (٩١%) وبالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة الأهمية للمديرين (٩٧%) وللمعلمين (٩٢%) مما يدل على ارتفاع نسبة الأهمية لكل عبارات الاستبانة.

٢- وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين ، حول قلة توفر عناصر آداه الدراسة مع التأكيد على أهميتها ، حيث جاءت درجة التوفر الاجمالية للمحور الاول للمديرين (٤٤%) وبالنسبة للمعلمين (٤٤%) أيضا، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة التوفر للمديرين (٣٧%) وللمعلمين (٣٤%) ، بينما جاءت درجة الأهمية للمحور الأول للمديرين (٩٤%) وللمعلمين (٩١%) وبالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة الأهمية للمديرين (٩٧%) وللمعلمين (٩٢%) ، اما بالنسبة للفروق بين المديرين والمعلمين حول الاستجابات لعبارات الاستبانة فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المديرين والمعلمين من خلال قيمة "ت" المحسوبة.

٣- وجود اتفاق تام بين أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث على أهمية عبارات ومحاور الاستبانة وعلى الرغم من ذلك اثبتت النتائج قلة توفر هذا العبارات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغت نسبة توفر عبارات المحور الأول بالنسبة للذكور (٢٩%) وبالنسبة للإناث (٣٧%) أيضا، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة التوفر للذكور (٣١%) والإناث (٢٩%) مما يدل على انخفاض نسبة التوفر لكل عبارات الاستبانة، اما بالنسبة لنسبة الأهمية فقد بلغت نسبتها للمحور الأول للذكور (٦٤%) والإناث (٧٢%) وبالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة الأهمية للذكور (٦٢%) و الإناث (٦٣%) مما يدل على ارتفاع نسبة الأهمية لكل عبارات الاستبانة.

٤- وجود اتفاق تام وفقا لمتغير المؤهل العلمي على أهمية عبارات ومحاور الاستبانة وعلى الرغم من ذلك أثبتت النتائج قلة توفر هذا العبارات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغت نسبة توفر عبارات المحور الأول بالنسبة " بكالوريوس " (٣٨%) وبالنسبة " ماجستير " (٣٦%) ، وبالنسبة الى " دكتوراه " (٣١%) ، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة توفر عبارات المحور الثاني بالنسبة " بكالوريوس " (٣٤%) وبالنسبة " ماجستير " (٣٥%) ، وبالنسبة الى " دكتوراه " (٢٤%) ،

مما يدل على انخفاض نسبة التوفر لكل عبارات الاستبانة، واما بالنسبة لنسبة الأهمية فقد بلغت نسبتها لعبارات المحور الأول بالنسبة " بكالوريوس " (٧٤٪) وبالنسبة " ماجستير (٧٢٪) ، وبالنسبة الى " دكتوراه (٦٢٪) ، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة أهمية عبارات المحور الثاني بالنسبة " بكالوريوس " (٧٠٪) وبالنسبة " ماجستير (٧٤٪) ، وبالنسبة الى " دكتوراه (٦٠٪) مما يدل على ارتفاع نسبة الأهمية لكل عبارات الاستبانة.

٥- حصلت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " يقدم التعزيز اللازم للعاملين المبدعين " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الأول - المحور الأول ، كما حصلت العبارة رقم (٤) والمتعلقة بـ " يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الثاني- المحور الأول ، كما حصلت العبارة رقم (٥) والمتعلقة بـ " ينجز المدير ما يسند إليه من أعمال بأسلوب إبداعي " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الثالث- المحور الأول ، كما حصلت العبارة رقم (٢) والمتعلقة بـ " يتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الرابع- المحور الأول، كما حصلت العبارة رقم (٢) والمتعلقة بـ " يخصص الموارد لتنفيذ أفكار تتسم بمخاطر عالية. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الخامس- المحور الأول، كما حصلت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " يقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد السادس- المحور الأول، كما حصلت العبارة رقم (٤) والمتعلقة بـ " يساعد المناخ المدرسي على الابتكار والتجديد. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الأول- المحور الثاني، كما حصلت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " تسمح سياسات العمل بالمدرسة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير أفكارهم لإنجاز المهام. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الثاني- المحور الثاني، كما حصلت العبارة رقم (٥) والمتعلقة بـ "نظم الاتصالات الإدارية بالمدرسة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الثالث- المحور الثاني، كما حصلت العبارة رقم (٤) والمتعلقة بـ " يعمل المدير على تمكين الأفراد من اكتشاف قدراتهم ثم يسعى لتطويرها. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الرابع- المحور الثاني، كما حصلت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد الخامس- المحور الثاني، كما حصلت العبارة رقم (١) والمتعلقة بـ " تنظر الإدارة بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة. " على أعلى فجوة من بين عبارات البعد السادس- المحور الثاني.

نظراً لأن الإبداع الإداري يتميز بقدرته على إشباع حاجات المديرين وغيرهم من المعلمين من تقدير وإثبات الذات والاستمرارية في التحسين والتطوير، ونظراً لطبيعة الدراسة ومشكلتها، وعلى ضوء ما تبين للباحث من مشكلات خلال فترة أعداد الدراسة، فإنه يمكن الإشارة الى بعض الموضوعات المنبثقة عنها، والتي يمكن للباحثين التطرق إليها، وذلك في النقاط التالية:

١- متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول.

٢- متطلبات تفعيل الإبداع الإداري للمشرفين التربويين بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول.

٣- مشكلات تفعيل الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في مصر والتصور المقترح لتجنب تلك المشكلات.

٤- متطلبات تفعيل الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول.

- (١) رفعت عبد الحليم الفاعوري (٢٠٠٥): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ٢٣.
- (٢) سالم بن سعيد القحطاني (١٩٩٩): آراء المشرفين والمعلمين والطلاب حول استخدام المعامل في تدريس مادة الحاسوب للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ١٣٩.
- (٣) أحلام عبد العظيم (١٩٩٨): المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، مجلة مستقبل التربية، مج (٤)، ع (١٥)، دار الامين للنشر والتوزيع، مصر، ص ٢٦١.
- (٤) مشعل بن مبارك عايض الحارثي (٢٠١٢): واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٢.
- (٥) حاتم بن حامد بن مرزوق السميرى (٢٠٠٣): العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص ص ٧٠-٧١.
- (٦) ابراهيم احمد عواد ابو جامع (٢٠٠٨): الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الاردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ص ٥٩.
- (٧) ابن منظور، جمال الدين، ابي الفضل (١٩٩٤): لسان العرب، ط (٣)، دار صادر، بيروت، ص ٦.
- (٨) المعجم الوسيط، ج (١)، ط (٢)، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ص ٤٣.
- (٩) عبدالله يوسف السليم (٢٠٠٢): أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية، ص ٢١.
- (١٠) فتحي جروان (٢٠٠٢): الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ص ٢٢.
- (١١) سفيان نبيل بدر (٢٠١٣): متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر بغزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، ص ١٧.
- (١٢) رمضان القذافي (٢٠٠٢): رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، مصر، ص ١٣.
- (١٣) أميمة القاسمي (٢٠٠٢): مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، ص ١٥٤.

- (١٤) سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٢): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الادارية، مج (١٤)، ع (٢)، المملكة العربية السعودية، ص ٩.
- (١٥) عبد الرحمن هيجان(١٩٩٩): ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٨.
- (١٦) أحمد حجي (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٦٥.
- (١٧) عبد الرحمن بن سالم (١٩٩٤): المرجع في التشريع المدرسي الجزائري للمعلمين وأساتذة وطلبة المعاهد التكنولوجية للتربية والمركز الوطني والمراكز الجهوية لتكوين الإطارات التربوية، ط(٢)، الجزائر، ص ٧٧.
- (١٨) زرهوني الطاهر(١٩٩٣): تنظيم وتسيب مؤسسة التربية والتعليم، ط (٢)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ٩.
- (١٩) ميادة علام (٢٠١١): النمط القيادي السائد في الادارة المدرسية حسب اراء اساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- Jezycki, Andrew (1997): an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools, San Francisco , University of San Francisco (٢٠)
- Gautam, Krank (2001): Conceptual blockbuster crative idia generation (tecluniques for health administration, Hospital topics. B 74(4) (٢١)
- Lapierre, J & G IROUX, v. (2003): Creativity and Work Environment in (High – Tech Context, Creativity and Innovation Management, 12(1) (٢٢)
- (٢٣) هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤): الابداع الإداري مدخل لفعالية المدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- (٢٤) سعيد حميد عشاي السلمي (٢٠١٠): نمط القيادة وممارسات الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جده دراسة تحليلية، المجلس العلمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مج (١٣)، ع (٢٧).
- (٢٥) سفيان نبيل بدر (٢٠١٣): -متطلبات الابداع الادارى لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر بغزة، كلية التربية، قسم أصول التربية.

(٢٦) مها سليم على الطيار (٢٠١٩): متطلبات تحقيق الابداع الادارى لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج(٣٥)، ع(٦)، ص ٤٣٥.

(٢٧) نجلاء بنت محمد بن ناصر البشر (٢٠١٩): متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الاطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة الثقافة والتنمية، الرياض، ع (١٣٧).

(٢٨) عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي (٢٠٠٨): الابداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.

(٢٩) توفيق عطية توفيق العجلة (٢٠٠٩): بعنوان الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

Alonso, R. (2007) Essays On The Theory Of Delegation In Organizations.
(٣٠) Northwestern Universty

Easa, Nasser fathi (2012): Knowledge management and the SECI model,
.London, university of striling. (٣١)

(٣٢) احمد محمود محمد نصيرات (٢٠١٣): مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الابداع الإداري في البنوك التجارية الاردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اليرموك.

(٣٣) زيتوني ياسين (٢٠١٦): اهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الادارات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.

(٣٤) دنيا طارق احمد (٢٠١٦): إثر ثقافة المعلومات في تحقيق الابداع الإداري الفندقي، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، ع (١١٣).

(٣٥) عثمان اسماعيل عثمان (٢٠١٧): الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(٣٦) عبد المحسن الفاتح ابراهيم (٢٠١٧): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الابداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- (٣٧) حمدى أحمد عبد العزيز (٢٠٠٧): تقييم منظومة المنهج في التعليم الثانوى التجارى في ضوء مهارات التفكير، دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، كلية التربية، ع(١٢٠).
- (٣٨) حنان حمدى السلامونى (٢٠١٤): فاعلية برنامج فائى على التعلم المدمج في تنمية مهارات التجارة الالكترونية لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ع(٥)، ص ٢٧٣.
- (٣٩) ياسر عباس صادق محمد (٢٠١٨): نظام إعداد معلم التعليم الثانوي الفني التجاري بمصر في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تقييمية، المؤتمر العلمى العربى الثانى عشر الدولى التاسع (التعليم والمجتمع المدنى وثقافة المواطنه)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج(١).
- (٤٠) جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٨): الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الحكومية فى مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٣٥)، ص ٢٤١.
- (٤١) عبد العزيز أحمد محمد داود (٢٠١١): الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى لمديري المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ع(٣٥)، ج(٢)، ص ١١.
- (٤٢) محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢): الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع -المأمول دراسات تربوية واجتماعية، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مج(١٨)، ع(٢)، ص ٣٦.
- (٤٣) أميمة حلمي مصطفى (٢٠١٦): درجة توافر عناصر الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ع(٦١)، ص ٨.