

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس  
التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط

مها عبد العظيم أحمد فودة

باحثة دكتوراه - جامعة الجزيرة - السودان

مستخلص:

تعرفت الدراسة على واقع ممارسة مدير المدرسة للإبداع الإداري كقائد لها بمراحل التعليم العام الثلاث (الإبتدائي، الإعدادي والثانوي) والفروق الجوهرية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً للجنس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي حيث كانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، الاستبانة التي تم التحقق من صدقها وثباتها والتي وزعت علي عينة عشوائية، بلغ حجمها (20%) من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (550)، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدي استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة دمياط للإبداع الإداري. توصي الدراسة بتخفيف بعض من الأعباء عن مديري المدارس لإعطائهم مزيد من الوقت لممارسة الإبداع والتجديد، وضرورة إعداد برامج تدريبية علي أحدث مستوي لتدعم تطوير مهاراتهم الإبداعية مع إعطائهم حوافز تشجيعية لهم وتكريمهم ضمن احتفال خاص وبحضور إعلامي كبير، وإنشاء إدارة للإبداع الإداري بمديريات التعليم خاصة بمديري المدارس والمدرسين تعني بتطوير الإبداع ودعمه وجعله جزءاً من عملية الترقية.

الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري، مديرو مدارس التعليم، العام محافظة دمياط

**The reality of administrative creativity for the principals of public  
governmental education schools in Dammitta Province**

**Maha Abd Alazim Ahmed Fouda**

*PhD researcher – University of Gezira – Sudan*

**Abstract**

This study aimed to understand the degree of practicing administrative creativity by school principals as a leader in the general education (Primary, Intermediate and Secondary) stage and the core differences in practicing administrative creativity according to the gender. The study followed the descriptive method with its analytical method, where the questionnaire was the tool for collecting data whose validity and reliability have been verified and which was distributed to a sample consisting of (111) principals at the schools of basic education in Dammitta province with its ten administrations. The sample represents (20%) of the community of the study. The statistical package for social sciences (SPSS) was used for the data analysis. The study has come up with some results, the most important of which are that the degree of practicing administrative innovation from the principals in the governorate of Dammitta is great from their point of view. There were no statistically significant differences between the average scores of the sample members in the degree of their managerial creativity due to their gender. This study recommends reducing some of the principals' burden to give them more time for practicing renewability and creativity, in addition to that, this study recommends the importance of preparing the latest level of training programs to support their creativity levels and giving them incentives during a special celebration with a large media presence also, it recommends creating a department for administrative creativity in all the educational directorates for schools' principals and teachers which is responsible for developing the creativity and supporting it to make it as an element of the upgrading.

Key words: administrative creativity, principals of public governmental education schools, Dammitta Province

مقدمة :

يشهد العالم اليوم، سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، ففي زمن العولمة المصاحب للإنفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الهائل، أصبح كل شئ موضوعاً لتغييرات سريعة ومتعاقبة في الفكر والتنظيم والسلوك والعمل، ويحدث ذلك في دول العالم المتقدمة والنامية علي حد سواء.

ونظراً لطبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بالتطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت القيادة تلعب دوراً هاماً في مختلف مجالات النشاط الانساني، بل وتعزي اليها أهم عوامل النجاح والفشل (عبد الجبار، 2003، ص 110)، لذا تهتم الحكومات والشعوب بالقيادة الادارية لتنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق تنميتها وازدهارها، كما تركز علي القيادة التربوية والتعليمية، باعتبارها محور عناصر العملية التربوية والتعليمية (المغامسي، 2004، ص 100)، فقيادة العملية التربوية هي البوصلة الحساسة التي يقع علي كاهلها عبء الإشراف علي تنفيذ أي استراتيجية تربوية (حنورة ، 2003 ، ص 42).

لذا فالأمم المتقدمة تعمل بكل قوتها علي تطوير قدرات الإنسان ليبدع ويطور كل ما يقابله ويبنكر كل جديد، فالإنسان هو الثروة الحقيقية في هذا العصر، واستثماره يؤدي دائماً الي التقدم. إن الإبداع ظاهرة تتدخل في قياس مستوي تقدم الشعوب، إذ أصبح يقاس تقدم الأمم بمقدار الأفكار المنتجة علي صورة إبداعات واستغلال الذهن في التعلم والأداء (الإمام، 2004، ص 82) وسوف يظل الإبداع هو الرهان لفهم المستقبل، فالأفراد الذين يمتلكون القدرات الإبداعية، يمتلكون المستقبل الذي يظهر من خلال الإنتاج الفريد والجديد والأصيل (عثمان، 1997، ص 85).

ويري أبو الوفا (أبو الوفا، 2006، ص 53) أن "الإبداع يقود إلي التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدوي الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع علي الخريطة التربوية والتعليمية" وبذلك نستطيع أن نصنف مديري المدارس إلي صنفين، صنف مبدع مطور لا يخاف المضي قدماً في تجديد أفكاره و طريقة تعامله مع مشاكل مدرسته، وصنف آخر متخوف دائماً من الجديد وغير قادر علي تنفيذه، وهذا هو المطلوب تطويره.

وتري دراسة السرور (السرور، 2002، ص 15) أن المدير المبدع هو المدير القادر علي كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة علي البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى.

ومن هذا المنطلق تؤمن الباحثة بأنه لا بد من أن يتم تمكين القيادات المدرسية من اكتساب كل مهارات القرن الـ21، وذلك لانهم قيادات للتغيير في المدارس الحكومية، لكونها مجتمعات مهنية تعليمية واسعة ومؤهلة لصناعة جيل جديد، قادر على الإسهام في بناء مستقبل البلاد وحاضرها، بتميز ووطنية فاعلة ومؤثرة. ولذلك يلزم إكساب هذه القيادات الخبرات والمهارات التي تؤهلهم لمواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، وتحقيق متطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من خبرات ومهارات لتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، من منطلق أن قادة المدرسة هم أصحاب الرؤية وقادة التغيير ورعاة القيم ومدراء الموارد، والمستشارون والمفكرون والمقيمون والمرشدون لكادر العمل والطلاب

#### مشكلة البحث:

مع تنامي وازدياد الإتجاهات والأصوات المطالبة بتنمية القيادات المدرسية لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز التعليمي، وللوصول إلي المنافسة الدولية، والحاجة لزيادة ممارسة الإبداع الإداري لدي القيادات المدرسية لازال هناك الكثير من المشاكل مثل عدم ملائمة الهيكل الإداري، تواجد ثقافة رفض تطبيق كل ما هو جديد في بعض الإدارات التعليمية، وتخوف بعض المسؤولين من تقلص صلاحياتهم، والقرارات المؤثرة سلباً علي كفاءة العمل الإداري، مما يعرقل الشعور بالمبادأة والابتكار لدي بعض القيادات المدرسية بشكل واضح وجلي، وبالتالي يؤدي إلي عدم فعالية الإدارة المدرسية بالطريقة المنشودة وتحول القيادات الي بيروقراطيين وتسلبهم القدرة علي الإبداع والتفكير وتمنعهم من ابتكار كل ما هو جديد ليسهم في فعالية الإدارة المدرسية.

وقد عايشت الباحثة خلال فترة عملها كمدرسة للغة الإنجليزية في التعليم العام الحكومي بمراحله الثلاثة ولمدة سبعة عشر عاماً، عينة من مديري الإدارات والموجهين الذين يميئون طموح مديري المدارس وحتى المدرسين، ويتمسكون بالقديم ويرفضون أي تغيير للأفضل، خوفاً من التغيير في حد ذاته ولعدم الإلمام بالتطورات المتسارعة الحادثة في العالم الحديث

بالتالي يؤدي ذلك إلي زيادة انتشار العمل الروتيني البعيد عن روح الابداع والابتكار، وهذا ما أكدته دراسة (أبو عمشا، 2012، ص ص 228-229) و دراسة (خميسات، 2013، ص 79)، علي الرغم من محاولات وزارة التربية والتعليم الجاهدة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة و حرصها علي تبني الأنظمة الفاعلة ومواكبة التطوير في المجال الإداري. إن مدير المدرسة هو حجر أساس الادارة المدرسية وسندها الساند، لذلك لابد ان تتوافر فيه الكثير من الصفات اللازمة للقائد مثل النضج الفكري، و الابتكار في العمل كقائد والنشاط والحيوية في كل حركة مطلوبة منه لتوفير بيئة تعليمية ممتازة للطلاب و توفير مكان مناسب لتعاون هيئة التدريس للقيام بمهامهم علي أكمل وجه.

وتسعي الدراسة الحالية بشكل رئيس إلي استقصاء آراء مديري المدارس الحكومية بمحافظة دمياط حول درجة ممارستهم للإبداع الإداري.

ومما سبق يتضح أنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما واقع الابداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة دمياط؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة دمياط للإبداع الإداري؟
  - 2) هل تختلف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الابداع الاداري تبعاً للنوع كقائد مدرسي؟
  - 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة مديري مدارس التعليم العام الحكومية في ممارسة الإبداع الإداري في محافظة دمياط تعزي لمتغير الجنس؟
- أهمية الدراسة :
- نبعت أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- 1) أتت أهمية الدراسة تبعاً لأهمية الموضوع الذي تناولته والذي يساير الفكر العالمي الحديث ومتغيرات العصر، حيث أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري للقيادات المدرسية اتجاهاً عالمياً يساهم في النهوض بجودة التعليم.
- 2) يمكن أن يستفيد منها المسئولون بوزارة التربية والتعليم في مجال تدريب المديرين، من خلال دورات الصقل والتدريب المستمر أثناء الخدمة علي القيادة الفعالة التي تساهم في رفع مستوى التفكير الإبداعي لديهم، لزيادة إنتاجية العملية التعليمية، بما ينعكس ايجابياً علي الأساليب الإدارية المستخدمة من قبلهم.

(3) يمكن أن يستفيد بها معلموا المدارس حين يوقنون أنه سيتم التركيز علي تطوير أفكارهم وتقديم إبداعاتهم وزيادة حماسهم من قبل مديري مدارس قادرين علي الإبداع، فتزيد دافعيتهم وإنجازاتهم كنتيجة لإرتفاع ممارسة مديرو المدارس للإبداع الإداري وبذلك يتم كسر الروتين الموجود بالمدارس الحكومية.

(4) يحتاج النظام التعليمي بمدارس جمهورية مصر العربية إلي إدارة مدرسية مبدعة متميزة، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها في حدود الإمكانيات العالمية المتاحة.  
أهداف الدراسة :

(1) تعرفت الدراسة علي درجة ممارسة القيادات المدرسية للإبداع الإداري بمدارس محافظة دمياط.

(2) تعرفت الدراسة على الاختلاف في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس (محافظة دمياط) باختلاف الجنس.

#### حدود الدراسة:

- (1) حدود الموضوع: درجة ممارسة القيادات المدرسية للإبداع الإداري.
- (2) حدود جغرافية : تمثلت الحدود الجغرافية للدراسة في عدد من مدارس محافظة دمياط في جميع المراحل الدراسية المختلفة للتعليم العام الحكومي.
- (3) حدود بشرية: مجموعة من مديري ومديرات المدارس بمحافظة دمياط.
- (4) حدود زمنية: من يناير إلي سبتمبر 2020.

المنهج المُستخدم :

المنهج الذي أُستخدم هو المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والذي يقوم علي جمع البيانات للكشف عن واقع ممارسة الإبداع الإداري عن طريق تطبيق استبانة من تصميم الباحثة.  
مصطلحات الدراسة :

#### (1) الإبداع الإداري

هو قدرة مدير المدرسة علي إنتاج فكر أو عمل جديد، يمكن تنفيذه (الأصالة)، وتنميته، ليساهم في زيادة فعالية إدارة المدرسة، كما أنه يتطلب مقومات تتمثل في الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته (عيسي ، 2012 ، ص 15).

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري علي أنه القدرة علي حل مشكلات المدرسة بأساليب جديدة مبتكرة وفعالة مع محاولة القضاء علي الروتين المتوارث من قديم الأزل في الهرم الوظيفي

بالمدرسة، ورؤية الأشياء العادية بطريقة غير عادية وتقديم أفكار مبتكرة ذات فائدة عظيمة لإدارة المدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة  
يشهد العصر الحالي كثيراً من التطورات السريعة في كافة فروع المعرفة نظراً للثورة التكنولوجية الهائلة، وأصبح العالم قرية صغيرة في ظل العولمة، لذا تعد الموارد البشرية من أهم عناصر التنمية والتقدم، وتبرز الحاجة إلي مبدعين يقدمون إضافات إلي المعرفة الإنسانية، ويدفعون عملية التطور إلي الأمام، وتصبح العملية الإبداعية واستثارة الأفكار الجديدة بمثابة الأمل للمجتمعات التي تطمح إلي الوصول إلي مركز مرموق علي الصعيد الدولي.

وفي ظل هذا العصر، قد تواجه المؤسسات المختلفة العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها، لذا فهي بحاجة إلي إدارة مبدعة، تهجر التقليد وتتخلي عنه وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية وتشجع الأفراد العاملين علي الإبداع وعلي إنتاج أفكار جديدة وممارسة أساليب مبتكرة ومبدعة وذلك من أجل الحفاظ علي بقاء المؤسسة، والمساهمة في تنميتها وتطويرها (أمين، 2004، ص 26)، لذا أصبح الإبداع من الوظائف الرئيسية للمدير، وأصبح الإبداع أمراً ضرورياً وجوهرياً للمؤسسات وليس أمراً ثانوياً (الساعد، 2004، ص 37).

ويؤكد الإبداع الإداري علي أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدي القائد التربوي أو أي فرد من الجماعة في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها في الطريق الصحيح (أحمد ، 1991، ص 633)، كما يركز الإبداع الإداري علي العمليات والمهارات العقلية والوجدانية والاجتماعية لدي الأفراد والجماعات أو المؤسسات والتي تهدف إلي تغيرات مرغوب فيها، أو تجنب عقبات داخل العمل المؤسسي (الكناني، 2005، ص 319).

يستطيع القائد المبدع أن يوجه العاملين معه ليكونوا مبتكرين ومبدعين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة. فالرؤية الإبداعية هي نقطة البداية في وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف، وإن الإدارة المتميزة في العمل تقاس بكمية تحقيق الأهداف التي تتدفق من هذه الرؤية، فالسعي نحو هذه الرؤية الابتكارية يحقق التغيير علي الدوام، فهي وعد لمستقبل أفضل، والقادة المبدعون لديهم هذه الرؤية للتغيير في عملهم، وهم قادرين علي تنمية ثقافة الابتكار وعمليات تنفيذ استراتيجياتها ( Sloane، 2007، ص 50 ).

### تعريف الإبداع الإداري:

هناك من يري أن الإبداع الإداري هو القدرة علي ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تؤدي إلي التجاوب الأمثل بين العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التعليمية (أحمد، 1991، ص 633).

ويعد موضوع الإبداع الإداري من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام ، مع أنه يعد من أكثرها إثارة للجدل، ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتتنوع طرق وأساليب تحقيقه و إنجازة، وكثرة العوامل التي يتأثر بها ، وكثرة الدراسات التي تناولته بالبحث والدراسة، لذلك وجد العديد من علماء الإدارة صعوبة في وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع (خصاونة، 2011، ص 76). و يري البعض أن الإبداع الإداري هو مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية التي يتصف بها المدراء بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشونها ويتفاعلون معها ، وتعمل علي صقل قدراتهم الإبداعية، ويمر بعمليات متعددة تتمثل في : اكتشاف وتحديد المشكلة، وإنتاج وتنمية الأفكار، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل في : الإحساس بالمشكلات، والطلاقة ، والمرونة ، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، مما ينتج عنها أو فكرة أو عمل جديد، يمثل قيمة ملحوظة علي مستوي الأفراد، والمدرسة، والمجتمع، بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ (اليحيوي، 2007، ص ص 15-16).

كما يري البعض أن الإبداع الإداري هو ابتكار أفكار وأساليب إدارية جديدة ومتميزة تسهم في تهيئة مناخ إبداعي داخل القسم العلمي الجامعي، من خلال تفويض السلطة ومشاركة أعضاء القسم من اتخاذ القرارات في ضوء الأهداف الموضوعية بصورة تتسم بالجدة والمرونة والأصالة (وحيش، 2008، ص 264).

ومما سبق، تعرف الباحثة الإبداع الإداري علي أنه قدرة مدير المدرسة علي القيام بعمل جديد من فكرة مبتكرة تم توليدها بطريقة يمكن تنفيذها، وتنمية هذا العمل المبتكر الحديث ليساهم في زيادة فعالية إدارة المدرسة، وهو يتطلب مقومات تتمثل في: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.



## 1. أهمية الإبداع الإداري:

تكمن أهمية الإبداع في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية والأدبية والفكرية، والإجتماعية والنفسية، فهو عنصر مهم يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة، وهو قابل للتنمية إذا توافرت له الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة والمدرسة والمجتمع، خاصة إذا أمكن إزالة تلك المعوقات سواء أكانت مجتمعية أم خاصة بالفرد ذاته، وبالذات في ظل وجود قدرة علي الإبداع لدي كل فرد سواء أكانت منخفضة أم متوسطة أم عالية (مشهور، 2010، ص 116).

ويعد العصر الحالي عصر التحديات والتغيرات الخارجية التي تواجهها المنظمات عامة والمؤسسات العربية خاصة، في عصر العولمة والخصخصة والمنافسة المحلية والعالمية والإنترنت، والاتحادات والاندماجات، كل ذلك يؤثر في الأسلوب الذي تدار به المؤسسات وفي أدائها وإنتاجيتها، فالإبداع الإداري يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، أما الإدارة التقليدية فقد أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة في تحول الأفراد العاملين إلي بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم علي الإبداع والتفكير (الزهري، 2002، ص 250).

تتلخص أهمية الإبداع الإداري كما أوردها علي (علي، 2019، ص ص 245، 251) في النقاط التالية:

### أ. الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات:

تعد المشكلات الإدارية متجددة ومتنوعة، مما يجعل الحاجة ماسة إلي وجود الإداري المبدع الذي يطرح الأفكار والحلول الجديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة، فهناك فرص لا بد من اقتناصها وأهداف لا بد من تحقيقها، فحل المشكلات يعين المؤسسات علي مواجهة الأزمات وبالذات البحث عن البدائل في موقف الصراع، مما يؤدي إلي جودة القرارات التي تصنع علي مستوي المؤسسة أو علي مستوي قطاعاتها وإداراتها، فالثروة الحقيقية تكمن في كمية الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلي المشكلات علي أنها من وسائل تحقيق أهدافهم.

ب. الإبداع الإداري يعد أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة:  
نتيجة للتطورات المتسارعة وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدأ التحول في مفهوم الإدارة من استثمار المال المادي، إلي استثمار رأس المال المعرفي، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لابد لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلي التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف.

ت. الإبداع الإداري و أهميته في وضع الاستراتيجيات:  
إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلي الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلي الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات هامة لابد من امتلاكها.

ث. الإبداع الإداري بوصفه خياراً استراتيجياً  
لا يعد الإبداع الإداري ضرورياً لمنظمات الأعمال الناشطة في بيئات ديناميكية من أجل استمرارها فحسب، بل من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد كذلك، وخاصة في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات وزوال الحدود الإقليمية والسياسية بين الدول.

ج. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير:  
يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي للكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، وهو يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد علي التعايش مع العالم المتغير.

ح. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير:  
يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي للكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، وهو يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد علي التعايش مع العالم المتغير.

خ. الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة:

تتلخص الثقافة الانسانية في المنظمة في التركيز علي دمج المهام بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معاً، والنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم علي التركيز علي احتياجات العاملين والنظر إليهم علي أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل علي ترسيخ المبادئ في نفوسهم ، لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار.

## 2. جوانب الإبداع الإداري:

إن العمل الإبداعي معتمد بدرجة كبيرة علي مجموعة من المهارات أو العناصر التي يجب توافرها في الفرد، وقد أتفق كثير من الباحثين في العديد من أدبيات الدراسة علي أن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مجموعة من الجوانب أهمها:

1- الأصالة: وتعني قدرة الشخص علي إنتاج أفكار جديدة وتقاس الأصالة عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة (العبيدي و الشيباني و جاسم، 2010، ص 44). وقد أكدت نتائج دراسات (الحربي، 2019) ودراسة (أبو عمشا، 2012)، ودراسة (بحر والعجلة، 2011) علي توافر ممارسة عنصر الأصالة بدرجة كبيرة.

2- الطلاقة: وتعني قدرة الشخص علي إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي، ويكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار متجددة (العبيدي وآخرون، 2010، ص 44).

3- المرونة: تعني التركيز علي الكيف بدلاً من الكم، وقدرة الفرد علي تقديم أفكار متنوعة في جوهر المعني بحيث لا تكون حول نوعية واحدة من الحلول فهو يغير باستمرار في المعني أو التفسير أو الاستعمال، والقدرة علي الانتقال من موقف لآخر والتعامل مع جميع المواقف، وهي عكس الجمود الفكري الغير قابل للتغيير (عبد العزيز، 2009، ص 156) ، (خصاونة، 2011، ص 122).

4- الحساسية للمشكلات: وتعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف علي حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الموحد (أبو العلا، 2013، ص 289). وقد أكدت دراسة

(Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psychairs, 2010) علي أهمية  
توافر هذا الجانب في شخصية المدير المدرسي، كما أبرزتها نتائج دراسة (أبو حمدي،  
2019).

### 3. معوقات الإبداع الإداري:

هناك الكثير من المعوقات التي تؤثر علي سير العملية الإبداعية وتحول دون التطور والتقدم  
(كوك، 2007، ص ص 30 - 31):

المعوقات المتعلقة بالثقافة وأسلوب القيادة والقيم، والتي تتمثل في وجود قيادة استبدادية لا  
تهتم إلا بأفكارها فقط ولا تلقي بالاً للآخرين، أو تتمثل في سيادة نمط تقليدي يحد ويعيق من  
الإبداع، وهؤلاء القادة النمطيون يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي، وأنهم وحدهم  
المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل.

1) معوقات متعلقة بسوء الصحة التنظيمية (الهيكل والنظم) - وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:  
أ. عدم الاستقرار التنظيمي: إذ تتعرض الوحدات التنظيمية بالجهاز الإداري إلي تغييرات  
مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر بشكل سلبي علي فعاليتها، ويترتب  
عليها عادة اضطراب في العلاقات التنظيمية وتداخل في الاختصاصات بشكل يؤثر سلباً  
علي الإبداع.

ب. تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي بالوحدة: إن التضخم في الهياكل التنظيمية إنما جاء نتيجة  
تجزئة الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلي عدد من القطاعات والإدارات المركزية أو تقسيمات  
أدني، وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية المستقبلية مما  
يؤدي إلي سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية.

ت. عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية: كثيراً ما تهتم الوحدات الإدارية  
بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل تقسيم تنظيمي،  
وإن وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد علي شكل عموميات لا توضح واجبات  
الفرد، مما يؤدي إلي تنازع السلطات ثم إلي سوء نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق،  
ويؤثر علي الإبداع داخل الوحدات الإدارية.

ث. الازدواجية والتكرار في الاختصاصات: تعد مشكلة ازدواج الاختصاصات بين أجزاء الجهاز  
الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين وصعوبة تحديد  
المسؤولية وهذا يحد من الإبداع الفكري.

كما يوجد العديد من المعوقات التي تقف في طريق تنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي الفعال ويكون من الضروري تحديد هذه المعوقات (شقيير، 2006، ص 302)، فهذه المعوقات تجعل عمليات التنشيط لمهارات التفكير الإبداعي أو تطبيقها أمراً صعباً أو بالغ الصعوبة، ويؤدي اختفاء هذه العوامل أو تناقصها إلي حدوث تيسير واضح في تنشيط هذه المهارات (رمضان، 2007، ص 45).

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن جميع هذه معوقات، سواء كانت تتعلق بالفرد المبدع وقدراته وانفعالاته، أو كانت معوقات إدارية أو ثقافية أو بيئية، جميعها تحتاج إلي تضافر في الجهود بين كافة الأطراف حتي يمكن التغلب علي تلك المعوقات وتوفير المناخ الملائم للإبداع ورعاية المبدعين وتشجيعهم (القاضي، 2007، ص 224).

#### 4. خصائص مدير المدرسة المبدع:

أهم خصائص القائد التربوي الناجح والمبدع وذلك إذا حقق ما يأتي كما ذكرها العجمي (العجمي، 2008، ص 67):

(1) التخطيط للأهداف التربوية القريبة والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقق.

(2) وضع سياسة تعليمية مستعينا بمصادر وسياسة السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة من معلمين وموظفين، ومساهمياً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.

(3) الأيدولوجية، حيث تكون للمدير أفكار إبداعية يدعمها إطار علمي.

(4) استثمار الخبرة التربوية المتوافرة لديه وتحويلها إلي طاقة وسلوك.

(5) الحكم والوساطة، بحيث يكون القائد التربوي حكماً ووسيطاً فيما ينشب من صراعات وخلافات بين المعلمين والموظفين.

(6) المحافظة علي النظام والانضباط وإشاعة أجواء الديمقراطية في المدرسة.

(7) صيانة بناء الفريق، من حيث بناء الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين المعلمين والموظفين الإداريين وتسهيل عملية الحراك الرأسي والأفقي.

(8) تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف المعلمين في الجماعة وحسن توزيعها والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.

(9) حارس لمعايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين واللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.

10) توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناء علي تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.  
كما أن هناك بعض من الصفات الشخصية التي تميز مدير المدرسة الناجح، الذي يتحول بهذه الميزات إلي قائد تربوي مبدع في أدائه وممارساته ومنها (أبو الكشك، 2006، ص35):

1) قوة شخصية المدير وقدرته علي التأثير علي الآخرين، كالمعلمين والموظفين وجذبهم لقراراته.

2) ميل مدير المدرسة نحو التجديد والتغيير المتأني المدروس.

3) قدرته علي تكوين علاقات إنسانية فاعلة.

4) القدرة علي الحسم والبت في الأمور للوصول إلي القرارات الصائبة والحكيمة.

5) القدرة علي الإصغاء إلي المعلمين وفهم مشكلاتهم والإسهام في حلها.

6) أن تكون لديه المهارة في التعبير عن نفسه و أفكاره بدقة ووضوح كلاماً وكتابة.

7) رغبة المدير في النمو المهني.

8) حرص المدير علي الثقافة الواسعة وسعة الاطلاع.

9) المثابرة والالتزان.

10) فهمه لطبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

11) مقدرته علي الابتكار والابداع والتطوير.

12) مقدرته علي تحفيز العاملين من معلمين وموظفين داخل المدرسة.

13) تمثله للقيم الدينية والأخلاقية الحميدة.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة المطيري (2019) للتعرف علي درجة توافر الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الانجاز لدي المعلمين من وجهة نظر المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة الغوييري و الطراونة (2019) إلي التعرف علي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف علي مستوي الإبداع الإداري لدي مدراء المدارس الخاصة؛ كان من نتائج الدراسة أن مستوي

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

الإبداع الإداري لدي مدرء المدارس الخاصة جاء متوسطاً، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة لمستوي الإبداع الإداري تعزي لمتغير الجنس والخبرة.

تناولت دراسة الحربي (2019) درجة ممارسة الإبداع الإداري ومشكلاته لدي الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت لمقترحات تنمي الإبداع الإداري، توصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة ممارسة الموظفين الإداريات للإبداع كانت عالية بنسبة 3.47 من 5، أوصت الدراسة بتبسيط الإجراءات التنظيمية في الإدارة بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ لتشجيع الإبداع الإداري.

تناولت دراسة أبو حمدي (2019) واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة.

تناولت دراسة الحارثي (2014) واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في المنطقة الشرقية بسلطنة عمان عن طريق وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لديهم، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع في محافظة الشرقية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الدلالة لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات الممارسة الإدارية للإبداع الإداري تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

تناولت دراسة أبو عمشا (2012) واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في محافظة بيت لحم / فلسطين من وجهة نظر المعلمين؛ أظهرت نتائج الدراسة أن درجات تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدي المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، كما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور.

تناولت دراسة المشاركة (2012) تنمية الإبداع لدي معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تدعيمه؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الإداري لدي معلميه تعزي لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث.

هدفت دراسة بحر ، العجلة (2011) التعرف علي مدي توفر القدرات الإبداعية لدي المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، أظهرت نتائج الدراسة توفر القدرات المميزة لدي المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. قام تشو و تشانج ( Cho & Chung, 2011 ) بدراسة للتعرف علي عناصر تعزيز الإنجازات الإبداعية للقادة الكوريين التربويين، قدمت الدراسة الآثار المترتبة علي تطبيق التربية الإبداعية بما يتناسب مع السياق الاجتماعي والثقافي الكوري، تم عمل مقابلات مع اثني عشر قائداً، في مجالات العلوم والإنسانيات والفنون، كشفت نتائج هذه المقابلات أن الأساس المتين للمعرفة الأساسية، والقدرة علي ربط المجالات من الخبرات المختلفة ، والتحدي، والمساهمة الاجتماعية، كانت من أهم عناصر تعزيز الإنجاز الإبداعي للقائد التربوي الكوري.

هدفت دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psychairs, 2010) إلي التعرف علي مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس و أثره علي التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان. تبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة علي إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان و 6 في قبرص)، و18 ولي أمر؛ تمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوي المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة علي جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر، بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدي مدير المدرسة واضحة بدرجة معقولة، وانتهت الدراسة إلي أن مستوي الإبداع لدي مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، لإطلاع ولي الأمر علي المشكلات التي تعترض تعليم أولاده أولاً بأول.

هدفت دراسة العنزي (2009) إلي التعرف علي مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، خلصت الدراسة إلي أن مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة (Gong & Farh , 2009) إلي التعرف علي العلاقة بين إبداع الموظف والأداء الوظيفي، والتعرف علي تأثير كل من إتجاه التعليم للموظف والقيادة علي إبداع الموظف في مدارس تايبوان، أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن إبداع الموظف يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي للموظف وأن الإتجاه التعليمي للموظف والقيادة يرتبط إيجابياً بإبداع القائد.



إستهدفت دراسة الصواغ (2008) التعرف علي السمات الشخصية للقيادات في أكاديمية سعد العبدلله للعلوم الأمنية، وتحديد مستوي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وتحديد العلاقة بين السمات الشخصية والإبداع الإداري والأداء الوظيفي، أسفرت نتائج الدراسة عن إستخلاص خمسة خصائص للإبداع الإداري والأداء الوظيفي للضباط وهي: الإلتزام والتطوير والإبداع الوظيفي، وإتخاذ القرارات، والحوافز المادية، والمخاطرة.

إستهدفت دراسة وحيش (2008) الكشف عن معوقات تحقيق الإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام العلمية الجامعية بجامعة المنصورة، والتعرف علي أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري والتغلب علي معوقاته من أجل الوصول بالأقسام العلمية إلي أقصى درجات التميز والتجديد، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود الكثير من المعوقات للإبداع الإداري مثل الخوف من الفشل، وممارسة التقييم المتسرع مع رفض الأفكار الجديدة، وأن غالبية رؤساء الأقسام العلمية يفتقدون الدوافع والإستعدادات نحو التجديد والإبداع.

قام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت للتعرف إلي طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا علي جوائز للإبداع الإداري، وجري الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديمين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلي أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها.

#### تعقيب علي الدراسات السابقة

تظل الدراسات العلمية السابقة سلسلة متصلة يكمل بعضها البعض، وتستفيد من بعضها بشكل يثري الجانب العلمي، ويعزز ما تخرج به من توصيات ومقترحات ونتائج وتؤكد الباحثة علي استفادة الدراسة الحالية من جملة الدراسات السابقة في عدة أمور أساسية من أهمها:

- أ- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق فاعلية إدارة المدارس.
  - ب- أهم المشكلات التي تعوق الإبداع الإداري لدي القادة التربويين.
  - ت- أهم المشكلات التي تعوق تنمية القيادة المدرسية.
- ومن مجمل الدراسات السابقة، أنتضح أن تنمية قادة المدارس له أهمية كبيرة في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الوقت الحالي للوصول إلي بناء قائد تربوي كفاء قادر علي

الإبداع في ظل نظام تعليمي يواكب كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، ويسعى إلي الانتقال من المؤسسة التعليمية التقليدية إلي المؤسسة التعليمية التربوية التي تستطيع مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين، ويتضح ذلك من محاولة الباحثة تصنيف الدراسات وفقاً لمجال الدراسة الحالية: وقد استفادت الباحثة من خلال الاطلاع علي الأدبيات السابقة من تحديد متغيرات الدراسة كما تمكنت من إعداد أداة القياس المناسبة، وتحديد التحليلات الإحصائية والطرق الإجرائية الملائمة للدراسة، كما استفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة في مناقشة نتائج دراستها مع ما ورد من نتائج الدراسات السابقة.

#### اجراءات الدراسة الميدانية أولاً: مجتمع الدراسة وخصائصها:

اختارت الباحثة مجتمع الدراسة من مدارس محافظة دمياط حيث تعد محافظة دمياط من أكبر المحافظات شمال جمهورية مصر العربية في احتوائها علي عدد كبير من المدارس الحكومية الرسمية كما أنها هي مسقط رأس الباحثة.

تكونت عينة الدراسة علي النحو التالي: اختارت الباحثة عينة من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في محافظة دمياط لتكون ممثلة للعينة علي مستوي المحافظة، حيث روعي التباين بين شرق وغرب ووسط وجنوب المحافظة، وعليه اختارت الباحثة عينات من جميع الإدارات الموجودة بالمحافظة لمراعاة تنوع الآراء. أخذت الباحثة رأي المدراء من مجموع المدارس بنسبة (20%) من إجمالي عدد المدارس الموجودة بالإدارات العشر بالمحافظة، فبلغ عدد المدراء 111 مدير، طبقت الباحثة الدراسة الميدانية عليهم كالتالي: 62 مدير مدرسة للمرحلة الابتدائية، 38 مدير مدرسة للمرحلة الإعدادية، و 11 مدير مدرسة للمرحلة الثانوية.

خصائص العينة: من خلال تحليلات بيانات العينة بعد التطبيق أوضحت الباحثة خصائص أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة علي النحو التالي:

#### جدول (1)

يوضح توزيع عينة البحث في ضوء متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	50	45.05
أنثي	61	54.95
المجموع	111	%100

ثانياً: منهج و أدوات الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بجانبه التحليلي الذي يقوم علي جمع المعلومات والحصول علي نتائج أكثر واقعية، وقد راعت الباحثة في الاستبيان التساؤلات الرئيسية لمشكلة الدراسة، الدراسات السابقة ذات العلاقة والإطار النظري للدراسة. صدق الاستبيان: للتحقق من صدق الاستبيان، اتبعت الباحثة طريقة صدق المحكمين، حيث عُرض الاستبيان علي مجموعة من المحكمين ذوي العلاقة من أساتذة التربية في جامعة المنيا بجمهورية مصر العربية وأساتذة من جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وذلك للحكم علي مدي ملائمة العبارات، ووضوح المفردات وارتباطها بالمحور ليصبح التطبيق صالحاً، وفي ضوء ذلك حُذفت وأضيفت وأعيد صياغة بعض مفردات الاستبانة حتي أصبحت بالصورة المناسبة للتطبيق.

ثبات الاستبيان: تم حساب وتقدير الثبات بطريقتين هما:

الأولى: إعادة التطبيق بفواصل زمني قدره أسبوعان علي عينة استطلاعية اختيرت بطريقة عشوائية مكونة من 30 مدرسة من مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط (ابتدائي - اعدادي - ثانوي)، واتضح أن النتائج كلها دالة عند مستوي 0.01 وهذا يدل علي أن الاستبيان علي درجة عالية من الثبات.

الثانية: حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي؛ وكان مجموع ثبات المحور كله هو 0.994 ، مما يدل علي أن الاستبيان ذو معاملات ثبات مرتفعة و مقبولة إحصائياً، وهذا مؤشر علي ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الأداة مما يدل علي اتساق داخلي مرتفع للاستبيان.

جدول (2) يوضح قيم معاملات ألفا لاستبانة الإبداع الإداري بعد حذف درجة كل مفردة

رقم المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	ألفا بعد حذف المفردة
1	0.994	11	0.995
2	0.995	12	0.994
3	0.994	13	0.994
4	0.994	14	0.995
5	0.994	15	0.995
6	0.995	16	0.995

0.995	17	0.994	7
0.995	18	0.994	8
0.995	19	0.995	9
0.994	20	0.995	10

#### الطرق الإحصائية الوصفية:

استخدمت الباحثة الطرق الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، حساب المتوسط المرجح لإجابات أسئلة الاستبيان، الانحراف المعياري و مستوى الدلالة.  
ثالثاً : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها  
- بالنسبة لنتيجة السؤال "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا التساؤل كان لابد للباحثة من حساب (الانحراف المعياري - المتوسطات الحسابية) عن طريق برنامج الحزم الإحصائية، كما هو موضح بالجدول رقم (3) للاستبانة التي تخص درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري كما يلي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة علي استبانة الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يجب أن تتوفر لدي القائد المدرسي القدرة علي منع حدوث بعض المشكلات الإدارية قبل وقوعها.	2.7477	0.43626
2	يجب علي القائد أن يدمج الافكار المختلفة لتكوين فكرة إدارية جديدة ومفيدة.	2.7477	0.43626
3	يجب أن يحرص القائد علي جذب الأفراد المبدعين للإفادة منهم.	2.7477	0.43626
4	يجب أن يبتكر القائد المدرسي أساليب جديدة متطورة لتنفيذ العمل.	2.7477	0.43626
5	يجب أن يكون لدي القائد القدرة علي توزيع المهام بكفاءة.	2.7477	0.43626
6	يجب أن يكون لدي القائد المدرسي رؤية للعديد من المشاكل.	2.7387	0.44131
7	يجب أن يري المدير العديد من مشكلات العمل المدرسي الظاهرة والكامنة في الموقف الواحد.	2.7387	0.44131
8	يجب أن يضع القائد المدرسي الخطط المبتكرة لتطوير العملية التربوية.	2.7387	0.44131

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

0.44131	2.7387	يجب أن يعطي المدير الطلبة فرصة كافية للعمل الابتكاري.	9
0.44131	2.7387	يجب أن يضع القائد المدرسي الخطط المبتكرة لتطوير العملية التربوية.	10
0.44131	2.7387	يجب أن يدعم القائد المدرسي المعلم الذي يحقق الانجازات.	11
0.44131	2.7387	يجب أن يضع القائد المدرسي معايير محددة للأداء المتميز.	12
0.45068	2.7207	يجب أن تتوفر لدي القائد المدرسي القدرة علي حصر المشكلات المتعددة	13
0.45068	2.7207	يجب أن يضع القائد خطة لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين.	14
0.46305	2.6937	يجب أن يعمل القائد علي وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية بالمشاركة مع المعلمين بالمدرسة.	15
0.46305	2.6937	يجب أن يكون لدي القائد القدرة علي استثمار قدرات المجتمع المحلي لخدمة المدرسة والعملية التعليمية.	16
0.46305	2.6937	يجب أن يساعد القائد المدرسي المعلمين علي النمو المهني.	17
0.47665	2.6577	يجب ان يهتم القائد المدرسي بالملاحظات الموجهة إليه ويعمل علي متابعتها	18
0.47665	2.6306	يجب أن يعطي القائد المدرسي بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	19
0.48936	2.6126	يجب أن يكون لدي القائد القدرة علي التنبؤ.	20
0.43064	2.7119	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول السابق (3): أن مديري المدارس الحكومية في محافظة دمياط يمارسون الإبداع الإداري بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.7119) وانحراف معياري (0.43064) أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة استجابة مديري ومديرات المدارس العامة بمحافظة دمياط كانت مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (2.7477) و (2.6126) وذلك علي الرغم من بعض العوامل التي قد تؤثر علي القدرة الإبداعية للقائد المدرسي ومنها، العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس نتيجة لوجود المركزية من قبل وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية المختلفة المتواجده بها مدارس عينة البحث والتي تمنع مديري المدارس من التركيز علي الأعمال جزئياتها مما قد يؤدي إلي عدم وضوح الأهداف لديهم، كما أن هناك ضعف في تقديم التقدير (المادي والمعنوي) المناسب للمديرين من قبل الإدارات التعليمية والذي يسبب الإحباط في بعض الأحيان لدي مديري المدارس، إلا

أن مديري هذه المدارس يحاولون بذل قصاري جهدهم للنهوض بسير العملية التعليمية وبتقديم مخرجات تعليمية متميزة، حصلت العبارة الأولى "يجب أن تتوافر لدي القائد المدرسي القدرة علي منع حدوث بعض المشكلات الإدارية قبل وقوعها" علي أعلي متوسط حسابي من حيث ممارسة أفراد العينة لها (2.7447) وهذا يدل علي أن المديرين ملتزمين بوضع خطط التحسين المطلوبة منهم مع العمل علي محاولة تنفيذها، كما أنهم يوفرون قدوة رفيعة المستوى وجواً منجزاً محفزاً، وأساليب إدارية تنمي العاملين، كما أنهم يولون العلاقات الإنسانية بين المجموعة اهتماماً كبيراً، لكي يمكننا هذه المجموعة إلي أن تتعامل كفريق عمل واحد، بكل ما يتصل به الفريق من تأزر، وتعاون وتفاهم، وبذلك يصل إلي أقصى ما يتوقع من الطلاب والمعلمين من علم ومهارة وسلوك، وقد ظهر من نتيجة الدراسة الحالية مدي دعم القائد المدرسي للمعلمين الذي يقومون بإنجازات واضحة في المؤسسة التعليمية، وهذا في نظر الباحثة شئ معزز ودافع لهؤلاء المعلمين والذين بدورهم يكونون قدوة لباقي العاملين بالمدرسة وقدوة حتي لطلبة المدرسة أنفسهم، حتي أن تشجيع الطلبة الفائقين من قبل مدير المدرسة يعطي الحافز والدافعية للطلاب لمزيد من الدافعية والانجاز والاجتهاد وبالتالي يكون له مردود إيجابي علي تحسين مستوى الطلبة بصفة خاصة وتحسين مستوى الأداء ككل ، كما أن مديري المدارس يمثلون الحافز للآخرين لذلك فهم يراعون سلوكهم أمام المرؤوسين ليكونوا القدوة الحسنة لهم، فيبدأ المدير بنفسه في إتقان عمله، ومحاولة تطويره، ومن ثم يشجعهم علي تحسين مستويات الأداء وإتقان الأعمال.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحري، 2019) والتي تم الإشارة فيها إلي أن القدرات الإبداعية لدي الإداريات في جامعة الإمام سعود في مجملها كانت عالية بنسبة 3.47 ، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو عمشأ، 2012) والتي أظهرت ارتفاع تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدي المديرين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Gong & Farh، 2009) والتي أشارت بارتباط إبداع الموظف وأداؤه الوظيفي إرتباطاً ايجابياً بالمؤسسات التربوية، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنزي، 2009) في أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، اتفقت أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بحر & العجلة، 2011) التي كشفت عن توفر القدرات المميزة لدي المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة

(المطيري، 2019) التي أظهرت أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة وذلك من وجهة المعلمي، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحارثي، 2014) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع في محافظة الشرقية جاءت بدرجة متوسطة، اختلفت أيضا نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغويري والطراونة، 2019) والتي أظهرت أن مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الخاصة في الأردن كان متوسطاً، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو حمدي، 2019) حيث أظهرت أن درجة ممارسة المديرين في مديرية التربية والتعليم للإبداع الإداري جاء بنسبة متوسطة من وجهة نظر العاملين في المديرية.

–بالنسبة لنتيجة السؤال الثاني والذي نصه "هل تختلف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً للجنس؟" لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة مديري المدارس في ممارسة الإبداع الإداري في محافظة دمياط تعزي لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تمت المقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة من الذكور (ن=50) ومتوسط درجات أفراد العينة من الإناث (ن=61) في درجة ممارستهم للإبداع الإداري باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات العينات المستقلة (Independent Samples- T-Test) والجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد مجموعتي الدراسة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، إضافة لقيم اختبار (ت) للفروق بين المتوسطين مع بيان مستوي الدلالة.

جدول (4) قيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة من الذكور والإناث

في درجة ممارستهم للإبداع الإداري

المتغير	الذكور (ن=51)		الإناث (ن=61)		قيمة (ت)	مستوي الدلالة
	ع	م	ع	م		
الإبداع الإداري	2.5700	0.47175	2.8275	0.35748	-0.418	غير دال

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من الذكور ومتوسط درجات أفراد العينة من الإناث في درجة ممارستهم للإبداع الإداري بسبب أن مدير المدرسة سواء ذكر أو أنثي هو رأس الهرم في المدرسة، وأنه لا فرق في التعامل بين ذكر أو أنثي في عالمنا الحديث المتطور، فموقع المدير يحتم عليه أن يكون القدوة والقائد لمن حوله من معلمين وطلبة، فعليه أن يمثل الحافز للآخرين ليذوق العطاء

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

ويتطور، وأن يقدم إليهم التوجيه المبرمج، الذي يتطلب فهماً دقيقاً لإمكانيات العاملين وقدراتهم، وأن يضع أقدامهم علي الطريق الذي يقود للعطاء والتميز وهذا في حد ذاته تحقيق للإبداع، وتحقيقاً للأهداف التربوية السامية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغويري والطراونة، 2019) في عدم وجود اختلاف في ممارسة الإبداع الإداري لدي قادة المدارس تعزي لمتغير الجنس، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (وحيش، 2008) في عدم وجود اختلاف بين الذكر والأنثي في ممارسة الإبداع الإداري، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحارثي، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الدلالة لتقديرات أفراد الدراسة لممارسة الإبداع الإداري تعزي لمتغير الجنس، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المشاركة، 2012) التي أظهرت وجود اختلاف بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الصواغ، 2008) التي قامت علي عينة من الذكور فقط لطبيعة العينة المتواجدة في الكلية الأمنية بأكاديمية سعد العبدالله، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو عمشا، 2012) التي أظهرت فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري كانت لصالح الذكور.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات الإجرائية علي النحو التالي:

- 1- توصي الدراسة الحالية بضرورة إزاحة جميع المعوقات والعقبات التي تحول دون تطوير وتنمية قادة المدارس مهنيًا.
- 2- توصي الدراسة الحالية بتخفيف بعض من الأعباء عن مديري المدارس عن طريق دعمهم بالمساعدين المتميزين وأصحاب الخبرة، وذلك لإعطائهم مزيداً من الوقت لممارسة الإبداع والتجديد.
- 3- توصي الدراسة بتكريم وتحفيز المديرين المبدعين ضمن احتفال خاص وبحضور إعلامي كبير.



واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

- 4- توصي الدراسة بإنشاء إدارة خاصة بالإبداع في مديريات التربية والتعليم، تعني بتطوير الإبداع ودعمه وتحفيزه وجعله جزءاً من عملية الترقية.
- 5- توصي الدراسة بتكريم وتحفيز المديرين المبدعين ضمن احتفال خاص وبحضور إعلامي كبير.

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

أ. الكتب:

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. تم

الاسـتـرجاع مـن موقـع

<http://platform.almanhal.com.sdl.idm.oclc.org/EDS/Details/?id>

=1-12045

أبو الكشك، محمد. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان، الأردن: دار جرير للنشر،

ط1.

خصاونة، عاكف. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات التعليم. تم الاسترجاع من

موقـع

<http://platform.almanhal.com.sdl.idm.oclc.org/EDS/Details/?id>

=1-832

السرور، ناديا. (2002). مقدمة في الإبداع. عمان، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر،

ط1.

شقيير، زينب. (2006). الإكتشاف المبكر والرعاية المتكاملة للتفوق والموهبة والإبداع.

القاهرة، ج.م.ع: مكتبة النهضة المصرية، ط1.

عامر، طارق. (2005). الإبداع- مفاهيمه أساليبه، نظرياته. تم الاسترجاع من موقع

<https://ahmed1hamza.blogspot.com/2017/09/blog->

post\_10.html

عبد العزيز، سعيد. (2009). المدخل إلي الإبداع. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر

والتوزيع، ط1.

العبيدي، محمد ؛ الشيباني، أعربي؛ جاسم، آلاء. (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية

التنظيم والإبداع. تم الاسترجاع من موقع

<http://platform.almanhal.com.sdl.idm.oclc.org/EDS/Details/?id>

=1-3376

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

عثمان، فاروق. (1997). استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين. تم الاسترجاع من موقع

<https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac->

[detail.pl?biblionumber=14681&shelfbrowse\\_itemnumber=29961](https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14681&shelfbrowse_itemnumber=29961)

العجمي، محمد. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة، ط2.

علي، لطيف. (2019). التفكير الإبداعي لدي المديرين وعلاقته بحل المشاكل الإدارية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.

الكناني، ممدوح. (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. عمان، الأردن: دار المسيرة، ط1.

كوك، بيتر. (2007). إدارة الإبداع، ترجمة (خالد العمري)، الرياض، السعودية: دار الفاروق للنشر، ط1.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. تم الاسترجاع من موقع <https://le-calligraphe.com/book/47497>

الدوريات والمجلات العلمية:

أبوحمدي، إلهام. (2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 10 (27)، 227-256. التعريف الرقمي doi: 10.5281/zenodo.2654249

أبوعمشا، جينا. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدي مديري المدارس في محافظة بيت لحم - فلسطين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 9 (2)، 227 - 256. تــــم الــــاســــتــــرجــــاع مــــن <http://platform.almanhal.com.sdl.idm.oclc.org/EDS/Details/?id=2-22103>

أبو الوفا، جمال. (2006). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدي العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة- دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية،

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

12 (42)، 153-275. تم الاسترجاع من -search-mandumah-  
com.sdl.idm.oclc.org/Record/23309

الإمام، محمد. (2004). التفكير الإبداعي للطلبة المتفوقين دراسياً في الجامعة. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 2 (55) 80-112 تم الاسترجاع من  
https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/6519

بحر، يوسف ؛ العجلة، توفيق. (2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية علي المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الانسانية. 19 (2)، 1405 - 1445. تم  
الاسترجاع من -search-mandumah-  
com.sdl.idm.oclc.org/Record/648372

الحري، داليه. (2019). واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدي الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث 3 (13)، 5 - 25. التعريف الرقمي للمرجع : doi  
10.26389/AJSRP.D270119

حنورة، مصري. (2003). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع و رعاية التفوق. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت . 18 (69)، 13-47.  
الزهري، رنده. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر ، 30 (3) ، 231-264. تم الاسترجاع من -search-mandumah-  
com.sdl.idm.oclc.org/Record/136205

الساعد، رشاد. (2004) مدي الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره علي الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية. مجلة دراسات مستقبلية ، مركز دراسات المستقبل بجامعة أسيوط ، 7 (10) ، 31-54.

عبد الجبار، عادل. (2003). علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي. الهيئة العامة المصرية للكتاب، س17 (67،68)، 110-133. تم الاسترجاع من  
https://search-mandumah-  
com.sdl.idm.oclc.org/Record/173860

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

الغوييري، جواهر؛ الطراونة، عوض. (2019). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمي*. المجلة الدولية لضمان

الجودة، 2 (2)، 179. التعريف الرقمي للمرجع :  
doi 10.34028/ijqa/2/2/134

القاضي، سعيد (2007). *دور الشراكة المجتمعية في رعاية الإبداع بالمدرسة الابتدائية- دراسة ميدانية بمحافظة أسوان*. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 214 (65)، 1-

262. تم الاسترجاع من [https://search-mandumah-](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/70056)  
[com.sdl.idm.oclc.org/Record/70056](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/70056)

المغامسي، سعيد. (2004). *القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية*. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 98 (45)، 1-128، تم الاسترجاع من

<https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/69929>

اليحيوي، صبرية. (2007). *الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة*. مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، 21 (82)، 1-112.

الرسائل العلمية :

أمين، هالة. (2004). *الإبداع الإداري مدخل لفاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة- تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ج.م.ع.

الحارثي، سالم. (2014). *تصور مقترح لتطوير الإبداع لدي مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة نزوي، سلطنة عمان. تم الاسترجاع من شبكة المعلومات العربية التربوية. (رقم توثيق الرسالة 112641)

خميسات، نوال. (2013). *الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (رسالة لنيل شهادة الليسانس غير منشورة)*. جامعة قاصدي مرياح، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الإقتصادية، ورقلة، الجزائر.

رمضان، عادل. (2007). *برنامج لتنمية قدرات التفكير الابتكاري باستخدام الحاسب الآلي لدي طلاب المرحلة الجامعية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية التربية، جامعة المنصورة، ج.م.ع.

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

الصواف، مني. (2008). أثر برنامج تدريبي قائم علي مهارات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الإبتكاري والتفكير الناقد لدي طالبات الصف الأول الثانوي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة المنصورة، ج.م.ع.

العنزي، عودة. (2009). مستوي الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفيين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.

عيسي، إيمان. (2012). أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري ومهارة إدارة الوقت لدي مديري المدارس الإعدادية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية جامعة المنصورة، ج.م.ع.

المشارفة، هدي. (2012). دور إدارة المعرفة لدي مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدي معلميه بمحافظة غزة وسبل تدعيمه (رسالة ماجستير). متاح علي قاعدة بيانات اسك زاد. (رقم المستخلص edszad.81sb7el0IE11XcooPGP\_gA)

المطيري، عبدالله. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدي المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت، الأردن.

وحيش، مني. (2008). معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة- دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة المنصورة، ج.م.ع.

المؤتمرات :

أحمد، شاكرا. (1991، أبريل). القيادة المدرسية في ضوء الأبعاد التنظيمية المستقبلية. ورقة مقدمة إلي المؤتمر السنوي الرابع للطفل المصري، الطفل المصري وتحديات القرن الحادي والعشرين (27-30) أبريل. مركز دراسات الطفولة، جامعة عين شمس، القاهرة ، ج.م.ع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Anastasia, Reppa. & Botsari, Evi & Kounenou, Kalliope & Psycharis, Sarantos. (2010). *School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents.*

- Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2. 2207–2211.  
10.1016/j.sbspro.2010.03.309. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/238384751\\_School\\_Leadership\\_innovations\\_and\\_creativity\\_The\\_case\\_of\\_communication\\_between\\_school\\_and\\_parents](https://www.researchgate.net/publication/238384751_School_Leadership_innovations_and_creativity_The_case_of_communication_between_school_and_parents)
- Cho, Younsoo & Chung, Hye Young, 2011 The Creativity of Korean Leaders and its Implications for Creativity Education, Journal of Creative Behavior. 2011 4th Quarter, Vol. 45 Issue 4, p235–257. 23p. 4 Charts. Retrieved from  
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01429.x>
- Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. (2011, Dec.) *Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools*. Journal of Applied Developmental Psychology, Vol. 32, No.(2) ,P.346–353,2011. <https://eric.ed.gov/?id=EJ947523>
- Gong & Farh: Huang & Jane, 2009: “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creativity Self- Efficacy.” Academy of Management Journal, Vol.(52), No.(4), 2009. Retrieved from  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2009.43670890>
- Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33,No .2, p.p. 63–68. Retrieved from

واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط  
مها عبد العظيم أحمد فودة

---

<https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/5191/10300>

Sloane, Paul. (2007), The innovative Leader. Manager: British Journal of Administrative Management. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=1&sid=55281c41-84a4-4e2d-859c-5c57526ee617%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=27042486&db=bsu>