



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس
الثانوية بالمملكة العربية السعودية في
ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة

إعداد

أ / محمد قبلان عبدالله آل سلمان القحطاني

مشرف تربوي بإدارة تعليم ظهران الجنوب

{ المجلد السادس والثلاثون - العدد الحادي عشر - نوفمبر ٢٠٢٠ م }

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص البحث.

هدفت الدراسة الي التعرف كيف تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية وتوصلت نتائج الدراسة الي قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الابداعية، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئية المحيطة، كما توصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

الكلمات المفتاحية: الابداع الاداري - المدارس الثانوية - الاتجاهات الادارية المعاصرة

Abstract

The study aimed to identify how to develop the administrative creativity of secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary administrative trends and the researcher's use of the descriptive approach. The study sample consisted of (150) teachers and administrators in secondary schools, and the results of the study reached a lack of interest in encouraging the use of information and communication technology in the educational process. The lack of training programs provided to school principals to develop their creativity, the lack of interest in documenting the relationship between the school and the surrounding environment, and the study recommends granting more incentives and various rewards to high school leaders, to encourage cadres and competencies qualified to run schools without reluctance, because of the obstacles facing the performance of leaders.

Key words: administrative creativity – secondary schools – contemporary administrative trends .

مقدمة:

يتطلع العالمُ كلُّه -اليوم- إلى العديد من التحديات في مجالات الحياة المختلفة، سواء كانت هذه المجالات ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد شاعت ظاهرة النظام العالمي الجديد والتجمعات الاقتصادية والسياسية والعولمة الثقافية؛ إضافة إلى كثيرٍ من التحديات على المستوى المجتمعي والمحلي التي تواجه كل مجتمع على حدة، وقد أدى هذا إلى حتمية إصلاح النظام التربوي وعناصره. (الأهواني، ٢٠١٩).

شهد القرن الحادي والعشرون تقدماً في العلم والتكنولوجيا يفرض على الدول سواء كانت نامية أم متقدمة أن تتمتع بفوائده الجمّة؛ خاصةً في ضوء قصور النظام الحالي عن حل الصعوبات ومواجهة المشكلات التي نتجت عن تقنية المعلومات والاتصال، وأصبح العالم مجتمعاً معلوماتياً بدلاً من مجتمعٍ صناعيٍّ، ولذا سعى كثير من الدول لإعداد نظامها التربوي؛ هادفاً إلى إعداد جيلٍ واعٍ ومتعلِّمٍ يستطيع معرفة هذه التقلبات ويتعامل معها بقوة وكفاءة. (غنايم، ٢٠١٩).

ويمكننا أن نصف الإداريَّ المبدع بالقدرة على استخدام قدراته العقلية المتنوعة في تحليل الأحداث وتفسيرها، وجمع الأسباب التي أدت إلى النتائج، والحصول على المعرفة من أصولها، وأن تفكيره تفكيراً ناقداً لكل ما يقرأه من موضوعات متنوعة. (السكرانة، ٢٠١١).

ولعلنا نجد أنه من المداخل الرئيسة في العمل الإداري أن تكون مبدعاً إدارياً؛ لأنه يحدث تأثيراً جيداً له فوائده على المؤسسات والعاملين فيها، وهو يمثل جانباً مهماً في الإدارات المدرسية؛ حيث إن البيئة بيئة تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياه بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائماً مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا. (باشيو، ٢٠١٩).

والإدارة تقوم بدورٍ مهمٍّ في تحسين العملية التعليمية والتربوية؛ حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعال في تبني اتجاهات حديثة ساعياً إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة. (Kandiko, 2019).

وقد أصبح للجودة الشاملة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي في جميع المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية؛ حيث تمثل ضرورة شديدة للخدمات التعليمية؛ ومن ثم أصبح من أهم مميزات المؤسسات التعليمية التوجه نحو الجودة، ولذلك سعت الدولة إلى استخدام الجودة كونها معياراً للمناخ التعليمي النشط. (طرابلسية، ٢٠١٥).

ومن الضروري أن يتمتع مدير المدرسة بمجموعة من المهارات في المجالين الإداري والفني تجعله متمكناً من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، وهذا يجعله قيادياً فعّالاً وخلّاقاً، وهذا يكون واضحاً في دوره الإبداعي إذا تفهمنا أن النظام التعليمي وتأمين استمراريته بكفاءة وفاعلية، وليس بالتقليد والنقل لنماذج معينة أو أساليب مطورة من دول أخرى، وقد يفرض هذا جهوداً جديدة تعبر عن إدارة المجتمعية الجيدة؛ لتكون متكاملة ومنطورة تتناسب مع مقومات البيئة وفق معطيات المكان، ومتطلبات الزمان؛ فإبداع في جوهره يعني البحث والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير، ويحولها إلى إمكانات إبداعية (Chan, T. C., et al 2014)، والسعي الدائم للعثور على أنظمة تعليمية متطورة من خلال قيادات متطورة تساعد على الإبداعات (غنايم، ٢٠١٩).

ويعد حسن استثمار الوقت وإدارته مما يتوقف عليه نجاح كل المؤسسات، وتحقيق أهدافها بجهد قليل ووقتٍ قصيرة، ونكفلة أقل.

ولن يتحقق هذا إلا في ظل قيادة واعية وحكيمة تهتم دائماً بالوقت وإدارته، وتسعى لإيجاد الجديد في أساليب دعم فاعلية الوقت واستخدامه والتخطيط له، وذلك عبر استراتيجيات إدارة الوقت. (Hallinger, P., & Heck, R. 2011).

ومن خلال ما سبق يتأكد لنا أن أهمّ سمةٍ من سمات التميز والتقدم هي الإبداع الإداري؛ حيث يقاس بها رقم الأمم في جميع المجالات؛ وهذا ينطبق على مدير المدرسة الذي يتصف بالثقافة والوعي بكل الأمور وكيفية جريانها من حوله؛ حيث تقع عليه المسؤولية الكبرى في نجاح العملية التعليمية أو فشها في المدرسة التي يعمل بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وبناء على ما سبق من أجل النهوض بالعملية التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي باعتبارها مرحلة مهمة وتعطل مدخلات المراحل اللاحقة، لا بد من فلسفة إدارية معاصرة لقيادة المدرسة تبنى على مدخل يعتمد على إدارة الجودة الشاملة لما أظهرته من تغيير ملموس في تقليص الفجوة بين الدول التقدمية والدول النامية في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- (١) ما الأطر النظرية للإبداع الإداري ؟
- (٢) ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتنمية الإبداع الإداري ؟
- (٣) ما واقع ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة ؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- (١) التعرف على الأطر النظرية للإبداع الإداري .
- (٢) الوقوف على أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتنمية الإبداع الإداري (إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت).
- (٣) الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- (١) تكرم موضوعاً تربوياً مهماً وهو الإبداع الإداري وذلك لمواكبة الجهود الداعية إلى تطوير الممارسة الإدارية للمديرين، وخاصة مدير المدرسة الثانوية للحصول على توكيد الجودة والاعتماد المؤسسات التعليمية، ومن بينها المدرسة الثانوية .
- (٢) قد يستفيد من هذه الدراسة كل من:
 - مديري المدارس الثانوية بشكل خاص، ومديري مدارس التعليم الأساسي بشكل عام .
 - القائمين على متابعة مديري المدارس الثانوية مثل مكاتب التعليم ومكاتب التفيتش التربوي.
 - الباحثين في مجال الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع .
- (٣) قد تفيد الحراسة واضعي السياسات ومنتخذي القرارات التعليمية في توجيه وإرشاد مديري المدارس من خلال القرارات الوزارية نحو الإبداع الإداري في ممارسة الأعمال الإدارية والفنية
- (٤) سعت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية والذين يقع على عاتقهم التجديد والتطوير للتعليم الثانوي .
- (٥) قد تسهم الدراسة في تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس نتيجة تطبيقهم للاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت .

حدود الدراسة:

اقتصرت مجال الدراسة على الحدود التالية:

(١) الحدود الموضوعية: وضع تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الوقت، إدارة الجودة الشاملة).

(٢) الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين ومعلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة: تتناول دراستنا التي بين أيدينا عدة مصطلحات من أهمها:

(١) الإبداع **Creativity**: يعرف بأنه "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات" (جاد الرب، ٢٠١٣).

ومن ثم ترى الدراسة الحالية الإبداع إجرائياً بأنه: القدرة العقلية المتميزة التي ينتج عنها أفكار جديدة وطرق غير معهودة، السعي إلى تأدية مجموعة من العمليات التي تُسهم في تنمية ذات الفرد ومجتمعِهِ وتقديم أكبر عدد من الحلول والبدائل الجديدة سعياً لمعالجة المشكلات التي يواجهها في مؤسسته.

(٢) الإبداع الإداري: Administrative Creativity

يعرف الإبداع الإداري بأنه: "قدرة القادة التربويين (مديري المدارس) على إنجاز مهامهم وأعمالهم بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن والأصيل، والحدائق في أسلوب التفكير، بما يتسق مع متطلبات البيئة والعصر (خير الله، ٢٠١٥).

ويعرّف الباحثُ الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: براعة مدير المدرسة في العثور على الطرق والأساليب الفعّالة، ومن خلال توافر جوٍّ مناسبٍ يُساعد على تنمية التفكير وتطويره، وزيادة القدرات الإبداعية من أصالةٍ وطلاقةٍ ومرونةٍ ومخاطرةٍ وحلٍّ للمشكلات، واحتفاظٍ بالاتجاه والتحليل والربط بين ما يطور المستوى الإداري وما يساير التغيير، بالكيفية التي تحققها المصلحة العامة للإدارة المدرسية، وتحقيقها الأهداف المنشودة للعملية التعليمية.

(٣) الاتجاهات الإدارية المعاصرة: Contemporary administrative trends

اقتصرت الدراسة على الاتجاهات الآتية:

(أ) إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة فرد أو أكثر من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة (البوهي، ٢٠١٩).

يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة فرد أو أكثر من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة. (البوهي، ٢٠١٩).

وبناءً على هذا، ترى الدراسة الحاليّة أنّ: إدارة الجودة الشاملة هي كفاءة المدرسة وقدرته على تحسين المنتج التعليمي وتطويره من خلال الاستراتيجيات والمفاهيم والأدوات التي يتمكن من تطويرها في إدارته للمدرسة، والتي يستخدمها في إدارة الطلاب والتعامل معهم؛ سعياً لتحسين العملية التعليمية وتطويرها.

ب) إدارة الوقت: Time Management

يمكننا تعريف إدارة الوقت على أنه: "القدرة على الاستخدام الجيد والأفضل للوقت والإمكانات المتاحة بطريقة تحقق أهدافاً مهمّة، وتتضمّن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحالي، والتخطيط للسفاد منه استفادة فعّالة في المستقبل. (Larson, Erik W, 2018).

ولذا يمكننا أن نعرف إدارة الوقت بقدرة المدير واستطاعته على الاستثمار الأمثل الهادف لوقت العمل، معتمداً على طرق وأساليب معينة خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف واضحة لأداء مهامه الإدارية والفنية والاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (Suliman, et al, 2011). سعت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة في المديرية التعليمية بمدينة الطفيلة في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمةً أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) المدرسين والمدربات، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة في مدينة الطفيلة تنسب إلى التفاعل بين النوع والخبرة والتفاعل بين الخبرة والمؤهلات التعليمية والتفاعل بين النوع والخبرة والمؤهلات التعليمية، كما يوجد هناك فروقاً في متوسطات مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة تنسب إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهلات التعليمية.

٢. دراسة (السودي، 2016) تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربي، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على عينة قدرها (٣٢٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك نموذجين فقط قد أثر في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، ويتضمن النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي، وأن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بنسبة (77,4%)، وترتيب مجالات إدارة الإبداع؛ حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى، ثم مجال الطلاقة، ويليه مجال الحساسية للمشكلات، في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة.

٣. دراسة (مقابلة ٢٠١٧). تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٨٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف عن وجهة نظر المعلمين متوسطاً.

٤. دراسة (Grace, 2016). تسعى هذه الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مستوياتها، والعمل على كيفية تطبيق ممارسات الإدارة المدرسية بين مديري المدارس في الفلبين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عن طريق (استبانة) وقام بتوزيعها على مديري المدارس والمعلمين بالمدارس الثانوية في المنطقة، وقد اختيرت اختيار العينة الطبقية خلال العام 2013/2012 وتوصلت الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن معظم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الإدارة المدرسية في المدارس العامة ذو تأثير له دلالة معنوية على قيادة المدارس وتحسينها، وإحصائية ذات مستويات أداء مرتفعة ومنخفضة ومتوسطة؛ ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة والإدارة المدرسية ليس لها تأثير على قيادة وتحسين المدارس؛ لأنه ليست كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإدارة المدرسية لها تأثير على تحسين وقيادة المدارس.

٥. دراسة (Jasona, 2015). تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط استخدام الوقت لدى مديري المدارس، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي عن طريق الاستبانة، ووزعت علي عينة من المديرين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن: (١) المديرين ذوي مهارات إدارة الوقت الجيدة يستطيعون تخصيص الكثير من الوقت لإدارة العملية التعليمية في مدارسهم. (٢) إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً كاملاً بالنمو لمرتفع لدرجة اختيار الطلاب في الرياضيات. (٣) إدارة الوقت هي عملية كثيرة الأبعاد تحتوي على المهارات والسلوكيات المرتبطة بالتخطيط قصير الأجل والوعي بالوقت وأهميته والتفويض لبعض المهام.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة نستطيع أن نخرج منها بالآتي:

- ندرة الدراسات التي اهتمت بتنمية بالأبداع الاداري في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية البحث حيث إن أغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي.
- أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت الاتجاهات الادارية المعاصرة يمكن أن تسهم في الابداع الاداري.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدراسة، وتصميم أدواتها، وتأكيد فكرة استخدام ادارة الوقت يحقق الأبداع الاداري.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، ومعرفة الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة بما يتناسب مع الدراسة الحالية، وفي استخراج النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

(أ) مفهوم ومبادئ "إدارة الجودة الشاملة":

إن إدارة الجودة الشاملة مفهوم يتضمّن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العمل والموظف علي حدّ سواء (أحمد ورضوان ٢٠١٣).

كما تعرف بأنها استراتيجية إدارية تتمحور على مجموعة من القيم التي تستجلب حركتها من المعلومات التي تتركز في إطارها من استثمار توظيف المواهب والقدرات الفكرية العاملين في مختلف مراحل العمل، من تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتقييم ومتابعة، وفق نظم معينة ومؤكدة وتعود إلى تحقيق رسالة المؤسسة في بناء الإنسان من خلال الالتزام طويل المدى والعمل الجماعي بمشاركة الأفراد جميعهم (رضوان، ٢٠١٢).

كما عرفت بأنها: "عملية تكامل كل الأنشطة والوظائف والعمليات داخل المنظمة سعياً للوصول إلى التحسين المستمر في التكلفة والجودة والوظائف لتحقيق رضا العملاء (Oduwairya, et al, 2012).

أهداف الإدارة المدرسية بكفاءه عالية الجودة:

تُسهِم إدارة الجودة الشاملة في حدوث نوعٍ من التغيرات التي يمكن سردُها بشكل كبير. (الصالح، ٢٠١٣) كما يلي:

- السعي لتحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق حتى تتحرر الإدارة من القواعد والإجراءات التقليدية الجامدة، وانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة داخل المؤسسة.
- الوصول إلى النتائج المتوقع حدوثها بأقل تكلفة وجهدٍ وفي أقصر وقتٍ ممكن.
- التحسين المستمر في العمليات التعليمية مما يساعد على تطويرها.
- السماح للأفكار الخلاقة والمبدعة بالظهور والعمل على تحقيقها.
- الوصول إلى فلسفة إدارية حديثة معاصرة وهدفها التطوير.
- الوصول إلى فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسئولية ذلك.
- السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- الوصول إلى ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

العالم يمنج (Deming) يعتبر من أهم مؤسسي (إدارة الجودة الشاملة)، وواضعي مبادئها، ويلقبُ ب (أبو الجودة الشاملة)، وتعد مبادئه من أكثر المبادئ تطبيقاً وشيوعاً؛ إلا أن أدبيات الفكر الإداري المعاصر حملت تطويراً لهذه المبادئ بحيث تتضمن (sadikoglu& Olcay 2014) ما يلي:

- تحسين أنظمة العمل من أجل التميز والإبداع، وتحديد الأهداف التعليمية.
- أهمية التدريب المتواصل لمن هم على رأس العمل وهم المدير ومعاونيه.
- اعتماد القيادة الإدارية واعتمادها كونها وظيفة إدارية أساسية.
- السعي إلى تحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين والتطوير من خلال التوقف عن الاعتماد على التقنيش.
- البعد عن الخوف من التطوير والتغيير.
- السعي إلى محو العقبات التي تحرم العاملين من حقهم في إبراز براعتهم في العمل.
- العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال الفريق الواحد، وشعور كل واحد منهم بالمسئولية.
- السعي إلى إشراك كل فرد داخل المؤسسة في عملية تطبيق الجودة الشاملة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (المدارس) يتطلب فهماً جيداً ومعرفة كاملة لفلسفتها، والتزام بتنفيذ مبادئها، وكذلك تغييراً شاملاً لأسلوب عمل هذه المؤسسة وتبني أساليب جديدة لإدارة هذا العمل، مما يؤدي إلى ابتكار أساليب يتم من خلالها توفير التدريب الكافي لجميع الإداريين ليصبحوا قادرين على فهم مهام معلمهم، ومن أجل ذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب عدة متطلبات رئيسية من أهمها (Talib & Rahman 2013):

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
 - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل الموارد البشرية .
 - تبني الأنماط القيادية المناسبة عند اختيار مديري المدارس
 - استمرارية تدريب مديري المدارس
 - القدرة على حسن إدارة الوقت واستثماره
 - الفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية بكيفية تطبيق الجودة الشاملة
- ### إدارة الوقت ودورها في تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية:

يقوم اتجاه الإدارة الصحيحة للوقت على تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وتميمته في ظل عدة مبادئ (أبو النصر، ٢٠١٨) (الخولي، ٢٠١٩) وهي كالتالي:

- التقليل من الأعمال التي تسير بشكل روتيني: فالعمل اليومي ذي الطبيعة الروتينية والتي تمتلئ قيمة بسيطة للوصول إلى الأهداف العامة المرادة، والذي ينبغي الإقلال منه؛ مما يؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت.
- التحكم في المعوقات: من الضروري أن تؤدي إلى واحد من التحكم في النشاطات وترتيبها؛ حيث يقل عدد المقاطعات ومدتها غير الضرورية لإدارة الوقت الجيد؛ مما يؤدي إلى التحكم في المشكلات والمعوقات التي تهدر الوقت.
- تحديد الوقت وتخصيصه حسب أولوية: ويعني تخصيص الوقت وتحديده حسب أولويات تنفيذ الأهداف؛ ثم تخصيص المتاح لإنجازها، ويقصد بالأولوية تحديد درجة أهمية كل نشاط مع وضع أولوية له، أي تنفيذه أولاً.
- المرونة: أن تتسم الخطة بالمرونة؛ حيث لا نغفل الوقت الذي يتم قضاؤه في وضع حلول للآزمات وضغوط العمل المتكرر يومياً.
- القيام بعمل الخطة اليومية والمتابعة الدورية لإدارة الوقت: وهي أمور حتمية لإدارة الوقت جيداً.
- التفويض: من الأمور الضرورية لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية المهمة تفويض بعض الأعمال الممكن تفويضها، مع مراعاة حدود عمل المدير.
- إعادة التحليل: لتفادي الرجوع للعادات غير الجيد في إدارة الوقت، ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل.
- التخطيط اليومي: من المهم جداً القيام بالتخطيط اليومي قبل الشروع في العمل في اليوم التالي؛ حيث يتلاءم مع الأهداف المعينة الأجل سعياً للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي والمؤسسي؛ فالتخطيط غير المناسب هو السبب الأساس في فقدان وقت المدرسة.
- تحليل الوقت: ينبغي على المدير أن يقسم اليوم إلى فترات كل فترة 15 دقيقة، وعليه أن يحتفظ بسجل يومي يسجل فيه الأنشطة التي سيقوم بها، والزمن الذي يستغرقه كل نشاط والظروف التي يتم فيها إنجاز النشاط ثم يقوم المدير بعد شهر بمراجعة هذا السجل وتحليله بهدف استبعاد الأنشطة غير الضرورية.

وبناءً عليه؛ فإن إدارة الوقت دورًا في الوصول إلى الإبداع الإداري من خلال استراتيجيات ثلاثة، وهي (إدارة الوقت وتحديد الأهداف والأولويات، وتخطيط الوقت، واتخاذ القرارات)، ومدى الاهتمام بدعم تلك الاستراتيجيات وتوفيرها، والتعرف على العلاقة بين الوصول إلى الإبداع لأعضاء هيئة التدريس واستراتيجيات إدارة الوقت، كما أن إدارة الوقت لها دورٌ في تحقيق الإبداع في العملية التعليمية، وأن توفر أبعاد إدارة الوقت لها دور مهمٌ في تحقيق الإبداع الإداري، وجاءت تلك تنازليًا من الأكثر إلى الأقل (تخطيط الوقت، واتخاذ القرارات، وترتيب الأهداف والأولويات) والتخطيط المبكر لأعمالهم اليومية والتدريسية ومستوى الاهتمام بترتيب الأهداف طويلة المدى والسعي إلى تحقيق تلك الأهداف، في حين يتم الاهتمام بترتيب قائمة الأعمال اليومية حسب أولويات تلك الأعمال، وكذلك التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وأن أعضاء هيئة التدريس لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.

إجراءات ونتائج البحث.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم الثانوي مدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط. والعدد الكلي للمدارس (١١) مدرسة،

عينة الدراسة: من (١٥٠) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية مدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة

جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكور	85	56.7%
إناث	65	43.3%
المجموع	150	100

يتضح من الجدول السابق (١) أن أغلب عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة (56.7%) أما عينة الإناث فكانت بنسبة (43.3%)

جدول ٢ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة الإدارية	العدد	النسبة
إداري	70	%46.7
معلم	80	%53.3
المجموع	150	100

يتضح من الجدول السابق (٢) أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الوظيفة معلم، فكانت نسبتهم (%53.3) وإداري بنسبة (%46.7)

جدول ٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	28	%18.7
أعلى من الدبلوم المتوسط	36	%24
جامعي	67	%44.6
دراسات	19	%12.7
المجموع	150	100

يتضح من الجدول السابق (3) أن أغلب عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهل جامعي بنسبة (%44.6) ثم الحاصلين على أعلى المتوسط بنسبة (%24)، ثم الحاصلين على دبلوم متوسط بنسبة (%18.7)، ثم الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (%12.7).

جدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	%18.7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	46	%30.6
10	76	%50.7
المجموع	150	100

يتضح من الجدول السابق (4) أن أغلبية (عينة الدراسة) من فئة الخبرة الأعلى (من 10 سنوات فأكثر) فكانت نسبتهم (50.7%) ثم فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.6%) ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.7%) وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة سنوات خبرتهم عالية، وهذا أفاد نتائج الدراسة الميدانية .

أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور
- تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (74) فقرة
- تم عرض الاستبانة على الاساتذة المشرفين من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة
- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما رآه المشرفون على الرسالة
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون وتعديل وصياغة بعض العبارات، وصل عدد فقرات الاستبانة النهائية (72) فقرة موزعة على ثلاثة محاور يوضحها الجدول التالي، حيث أعطى لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق متدرج ثلاثي (موافق، أحياناً، لا أوافق) أعطيت الأوزان التالية (1.2.3) وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي الاتجاه المستخدم في الدراسة كما يلي: والجدول التالي يبين كل محور وعدد العبارات الخاصة به .

جدول 5 محاور الاستبانة الثلاثة وعدد عباراتها

عدد العبارات	المحور
25	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة
23	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت
24	المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية
72	الاستبانة ككل

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات للاستبانة):

قام الباحث بتقنين أداة الدراسة كما يلي:

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة كالاتي:

أولاً: صدق المحكمين (صدق المحتوى):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المجتمعين من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، في ضوء تلك الآراء التي تم تعديل بعض العبارات.

ثانياً صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (35) من المعلمين والإداريين، وتم حساب (معامل ارتباط بيرسون) بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وللتحقق من الصدق البنائي للمحاور قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الاخرى وكذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ٦ مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة الثلاثة وكذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الاستبيان ككل
الأول				
الثاني	**0.592			
الثالث	**0.689	**0.644		
الاستبيان ككل	**0.723	**0.793	**0.812	

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

أجري الباحث خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة لكل محور من محاورها وكذلك للاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول ٧ معامل الثبات باستخدام معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

الترتيب	معامل ألفا كرونباخ	المحور
2	0.852	الإبداع الاداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة
3	0.811	الإبداع الاداري في ضوء مدخل إدارة الوقت
1	0.892	المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية
	0.911	المقياس ككل

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن معامل الثبات لعبارات المحور الثالث المتعلق بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية كانت نسبته (0.892) واحتل المرتبة الأولى وأما أقل نسبة فكانت للمحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت وكانت نسبته (0.811) كما يتضح ان معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0.911) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل عبارات الاستبانة من خلال برنامج (spss 22) والاحصائي وتم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- (٢) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون pearson.
- (٣) لإيجاد معامل ثبات الاستبانة ثم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- (٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه

نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

تم عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وعرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عبارتها وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي يتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

وللإجابة عن السؤال والذي ينص على ما واقع ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٨ التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة مرتبياً تنازلياً

المحور	عدد العبارات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	لترتيب
الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة	25	7507	50.65	3.58	67.53	
الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت	23	7259	50.19	3.01	72.74	
المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية	24	9052	60.31	3.093	83.76	
المقياس ككل	72	23816	161.16	7.71	74.61	

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) عدد ترتيب أهمية المجالات بالنسبة لمحاور الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية أن محور المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية جاء في المرتبة الأولى بنسبة (83.76%) وبمتوسط (60.31) كما احتل المترتبة الثانية الابداع الاداري في ضوء إدارة الوقت بنسبة (72.74%) وبمتوسط (٥٠.١٩) وجاء في المرتبة الثالثة الابداع الاداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بنسبة (67.53%) وبمتوسط (50.65) وفيما يلي يتناول الباحث الاحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية، حيث يتضح من بيانات للجدول الخاصة بتلك المحاور والعبارات التي حازت على أعلى درجات الموافقة وأقل درجات الموافقة وذلك وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، حيث تم توضيحها بالنسبة إلى كل محور من هذه المحاور كما يلي:

المحور الاول: الابداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة المنشودة .

ويوضح الجدول التالي استجابة أفراد العينة كما يلي

جدول ٩ التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من عبارة من عبارات المحاور الاول الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارة	موافق	أحياناً	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوفر الامكانيات لتحقيق أهداف الدراسة	٦٣	39	48	315	2.10	0.86	70.00	9
٢	يشارك منظومة العمل بالمدرسة في صنع القرارات التعليمية	34	76	40	294	1.96	0.70	65.33	3
٣	يوثق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة	3	72	٤٨	201	١.٣٤	0.71	44.66	7
٤	يشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية	55	60	35	320	2.13	0.77	71.00	
٥	يضع نماذج لأساليب التقييم	65	43	42	323	2.15	0.83	71.77	
٦	يشجع العاملين على تبادل الخبرة مع زملائهم في المدارس المناظرة	90	30	٣٠	360	2.40	0.80	80.00	
٧	يعمل على تهيئة البيئة المناسبة لنمو الطلاب في الجوانب المختلفة	39	30	30	309	2.06	0.68	68.67	1

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

م	العبارة	موافق	أحياناً	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٨	يضع برنامجاً علمياً لمساعدة الطلاب المتأخرين دراسياً	23	34	34	289	1.93	0.61	64.33	4
٩	يفهم ويحلل قدرات وامكانيات المعلمين والإداريين بالمدرسة	20	32	32	288	1.92	0.59	64.00	5
١٠	يطبق مبدأ العدالة بمنظومة العملية التعليمية بالمدرسة	13	42	42	271	1.81	0.58	60.33	٣
١١	يتابع باستمرار لمتغيرات في المنظومة التربوية والتعليمية	80	15	55	325	2.17	٠.٩٤	72.33	
١٢	يشجع الأنشطة الصيفية المصاحبة للمناهج التعليمية	٧٨	٢٦	٤٦	٣٣٢	٢.٢١	٠.٨٩	٧٣.٦٧	
١٣	يعمل على توعية أولياء الأمور برسالة وأهداف المدرسة وأدوارهم	١١	٩٩	٤٠	٢٧١	١.٨١	٠.٥٥	٦٠.٣٣	٤
١٤	يوفر مناخاً جذاباً للمعلمين وطلبة المدرسة	٣٤	٨٦	٣٠	٣٠٤	٢.٠٣	٠.٦٥	٦٧.٥٥	٢
١٥	يلتزم بحضور الاجتماعات الدورية بمكاتب التعليم لمتابعة الدراسة	١٠	١١١	٢٩	٢٨١	١.٨٧	٠.٥٠	٦٢.٤٤	٨
١٦	يتعاون مع التوجيه التربوي لتفعيل العملية التعليمية في المدرسة	٩٣	٢٧	٣٠	٣٦٣	٢.٤٢	٠.٨٠	٨٠.٦٧	
١٧	يعمل على ربط مدرسته بشبكة المعلومات الدولية	٣	١٢٠	٢٧	٢٧٦	١.٨٤	٠.٤٢	٦١.٣٣	٩
١٨	يتحمل ضغوط العمل	١٣	٩٨	٣٩	٢٧٤	١.٨٣	٠.٥٦	٦١.٠٠	٢٠
١٩	يلتزم بأسلوب التخطيط عند وضع الخطط بمدرسته	١١	١٠٠	٣٩	٢٧٢	١.٨١	٠.٥٥	٦٠.٤٤	٢
٢٠	يتابع طريقة أداء المعلمين والإداريين باستمرار	٣	١١٨	٢٩	٢٧٤	١.٨٣	٠.٤٣	٦٠.٨٨	١
٢١	يقيم ورشاً علمية تتعلق بالعملية التعليمية بالمدرسة	٨٩	٢٢	٢٩	٣٤٠	٢.٢٦	٠.٨٦	٧٥.٥٥	
٢٢	يتابع التزام المعلمين باستمرار	١٢	٩١	٤٧	٢٦٥	١.٧٧	٠.٥٨	٥٨.٨٨	٥
٢٣	يحاسب المقصرين في مدرسته	٣٦	٨٩	٢٥	٣١١	٢.٠٧	٠.٦٤	٦٩.١١	٥
٢٤	يحرص على أن يكون طلاب مدرسته من المتفوقين	٩١	٣٢	٢٧	٣٦٤	٢.٤٣	٠.٧٨	٨٠.٨٨	
٢٥	يكافئ المجيدين من أفراد المدرسة	٢١	٩٣	٣٦	٢٨٥	١.٩٠	٠.٦١	٦٣.٣٣	٦

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) الذي أوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الأول الخاص بالإبداع الإداري في ضوء من إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- جاءت عبارة (٢٤) في الفرقة الأولى ونصها يحرص على أن يكون طلاب مدرسته من المتفوقين، حيث حصلت على نسبة (٨٨.٨٨%)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة الثانوية على جعل طلاب مدرسته من المتفوقين في تعليمهم لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

- جاءت عبارة (١٦) في الفرقة الثانية ونصها يتعاون مع التوجيه التربوي التفعيل العملية التعليمية في المدرسة بنسبة (٨٠.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى حرصه واستعداده للتعاون المستمر بين مدرسته وبين التوجيه التربوي للوقوف على العملية التعليمية بالمدرسة.

- وجاءت عبارة (٦) في المرتبة الثالثة ونصها " يشجع العاملين على تبادل الخبرة مع زملائهم في المدارس المناظرة بنسبة (٨٠%)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة علي تعاون العاملين مع زملائهم في المدارس المناظرة.

- ومن ناحية أخرى جاءت عبارة (٢٥) ونصها " يتابع التزام المعلمين باستمرار " كانت اقل الإجراءات التي يتم اتخاذها لتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بنسبة (٥٨.٨٨%)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة مما يمنعه من متابعة التزام المعلمين باستمرار.

- وجاءت عبارة (10) في المرتبة الثالثة من حيث أقل أهمية ونصها " يطبق مبدأ العدالة بمنظومة العملية التعليمية بالمدرسة " بنسبة (٦٠.٣٣%) وقد يرجع ذلك إلى كثر الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت:

والجدول التالي يوضح استجابة أفراد العينة كما يلي:

جدول ١٠ التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لكل عبارة من العبارات المحور الثاني الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارة	موافق	أحياناً	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يحلل المعوقات التربوية والتعليمية بموضوعية	٣١	٩٧	٢١	٣٠٨	٢.٠٥	٠.٥٩	٦٨.٣٣	١٠
٢	يستخدم الحوافز لتفعيل أداء المعلمين بالمدرسة	٣٢	٩٤	٢٤	٣٠٨	٢.٠٥	٠.٦١	٦٨.٤٤	١٢
٣	يحدد الأدوار والمسئوليات للمرؤوسين بالمدرسة	١٠٨	٢٠	٢٢	٣٨٦	٢.٥٧	٠.٧٤	٨٥.٦٧	٣
٤	ينظم مواعيد وجداول مجالس الآباء	١١٨	١٠	٢٢	٣٩٦	٢.٦٤	٠.٧٣	٨٨.٠٠	٢
٥	يستطلع آراء المعلمين في تحديد أوقات الاجتماعات وجداول الأعمال	٣٢	١٠١	١٨	٣١٦	٢.١٦	٠.٥٧	٧٠.٢٢	٩
٦	يعمل على استخدام أساليب حل الصراع والنزاع بين المعلمين بالمدرسة	١١	١١١	٢٨	٢٨٣	١.٨٩	٠.٥٠	٦٢.٨٧	٢٣
٧	يقوم بزيارة منتظمة للفصول لتوجيه وإرشاد المعلمين	١٠٦	١٥	٢٩	٣٧٧	٢.٥١	٠.٨٠	٨٣.٧٧	٦
٨	يستعمل الهاتف لأغراض العمل فقط	١٠٩	١٨	٢٣	٣٨٦	٢.٥٧	٠.٧٤	٨٥.٦٧	٤
٩	يرتب الأولويات لإنجاز الأعمال	١٢	١١٢	١٦	٢٩٦	١.٩٧	٠.٤٣	٦٥.٧٧	١٩
١٠	يتأكد من حسن سير العمل من وقت لآخر	١١	١١٣	٢٦	٢٨٥	١.٩٠	٠.٤٩	٦٣.٣٣	٢٢
١١	يصدر تعليمات للمرؤوسين بحيث تكون واضحة ومكتوبة	٣٢	٨٦	٣٢	٣٠٠	٢.٠٠	٠.٦٦	٦٦.٦٧	١٦
١٢	يراعي الخبرة عند تفويضه لأداء الأعمال في الوقت المناسب	١١٤	١٩	١٧	٣٩٧	٢.٦٥	٠.٦٨	٨٨.٢٢	١

م	العبارة	موافق	أحياناً	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٣	يقيم المرؤوسين على إنجاز مهامهم وفق الوقت المخصص لها	٢٣	١٠٤	٢٣	٣٠٠	٢.٠٠	٠.٥٦	١٦.٦٧	١٧
١٤	يرجع إلى الإدارة التعليمية قبل اتخاذ القرار بوقت كاف	٣٣	٩٥	٢٢	٣١١	٢.٠٧	٠.٦٠	٦٧.١١	١١
١٥	يستطيع التركيز وحصر الوقت لتحقيق الأهداف المنشودة	١٥	١٢٢	١٣	٣٠٢	٢.٠١	٠.٤٣	٦٧.١١	١٤
١٦	يعد للاتصال الإعداد الجيد	١٠٩	١٤	٢٧	٣٨٢	٢.٥٥	٠.٧٨	٨٤.٨٨	٥
١٧	يوجه النقد للعمل الخاطيء في الوقت المناسب	٢٢	١١٢	١٦	٣٠٦	٢.٠٤	٠.٥٠	٦٨.٠٠	١٣
١٨	يراعي التسلسل الزمني في مراحل إعداد الخطة المدرسية	٢٢	١٠٧	٢١	٣٠٢	٢.٠١	٠.٥٤	٦٦.٨٨	١٥
١٩	يوزع العمل بين العاملين بالمدرسة وفق قدرات وإمكانات كل فرد منهم	١٥	١١١	٢٤	٢٩١	١.٩٤	٠.٥١	٦٤.٦٧	٢١
٢٠	يتفاهم مع العاملين ويحهم ويثق فيهم	١٩	١١٠	٢١	٢٩٨	١.٩٩	٠.٥٢	٦٦.٢٢	١٨
٢١	يعمل على إيجاد قاعدة بيانات متكاملة في المدرسة لتوفير الوقت	٢٩	٨٨	٣٣	٣٦٩	١.٩٧	٠.٦٤	٦٥.٧٧	٢٠
٢٢	يحرص على تنظيم الاجتماعات في المواعيد المحددة لها	٩٦	٢٧	٢٧	٣٦٩	٢.٤٦	٠.٧٨	٨٢.٠٠	٧
٢٣	يستفيد من إمكانيات البيئة المحلية	٥٤	٧٧	١٩	٣٣٥	٢.٢٣	٠.٦٦	٧٤.٤٤	٨

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) الذي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري في ضوء مدخل

إدارة الوقت ما يلي:

- أن العبارة (١٢) التي نصها يراعي الخبرة عند تفويضه لأداء الأعمال في الوقت المناسب قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، حيث حصلت على نسبة (٨٨.٢٢%)، وقد يرجع ذلك إلى وجود فروق فردية بين العاملين في المدرسة، وحرصه على إتمام الأعمال في الوقت المحدد لها

- تليها العبارة (٤) ونصها ينظم مواعيد وجدول مجالس الآباء بنسبة (٨٨%)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على العلاقة بين المدرسة ومجالس الآباء لاطلاعهم على نتائج العملية التعليمية الخاصة بأبنائهم.

- وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثالثة ونصها "يحدد الأدوار والمسئوليات المرؤوسين بالمدرسة" بنسبة (٨٥.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على إتمام الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل فرد في المدرسة.

- ومن ناحية أخرى فقد جاءت عبارة (٦) التي نصها يعمل على استخدام أساليب حل الصراع والنزاع بين المعلمين بالمدرسة " أقل أهمية للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت بنسبة (٦٢.٨٨%)، وقد يرجع ذلك إلى قلة عقد دورات تدريبية خاصة بمدير المدرسة الحل الصراع والنزاع بين المعلمين.

- وجاءت العبارة (١٠) في المرتبة الثانية من حيث أقل أسية، ونصها يتأكد من حسن سير العمل من وقت لآخر بنسبة (٦٣.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى قلة خبرة مدير المدرسة بشأن متابعة حسن سير العمل

-جاءت العبارة (١٩) في المرتبة الثالثة من حيث أقل اهمية، ونصها يوزع العمل بين العاملين بالمدرسة وفق قدراته وإمكانيات كل فرد منهم "بنسبة (٦٠.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى قلة أليات تحدد قدرات وإمكانيات كل فرد في المدرسة

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية: يوضح

الجدول التالي استجابات أفراد العينة كما يلي

جدول ١١ التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية مرتبة ترتيباً تنازلياً)

م	العبارة	موافق	أحياناً	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	غياب التنوع في أساليب حل المشكلات المطروحة	١٢١	١١	١٨	٤٠٣	٢.٩٦	٠.٦٨	٨٩.٥٥	٦
٢	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية	٩٦	٣٩	١٥	٣٨١	٢.٥٤	٠.٦٧	٨٤.٦٧	١٥
٣	تأثير الثقة بالنفس على القيادة التربوية المدرسية	١٠٤	٢٩	١٧	٣٨٧	٢.٥٨	٠.٦٩	٨٦.٠٠	١٣
٤	رفض الأفكار الجديدة لكونها سابقة لأوانها	١١٢	٢٧	١١	٤٠١	٢.٦٧	٠.٦١	٨٩.١١	٩
٥	رفض التغيير خوفاً من الوقوع في الخطأ	١١٧	١٨	١٥	٤٠٢	٢.٦٨	٠.٦٥	٨٩.٣٣	٨
٦	ضعف القدرة على توظيف الإمكانيات المتاحة	١٢٩	١٢	٩	٤٢٠	٢.٨٠	٠.٥٣	٩٣.٣٣	٢
٧	قلة تشجيع العاملين على العمل الجماعي	١٠٤	٣٠	١٦	٣٨٨	٢.٥٩	٠.٦٨	٨٦.٣٣	١٢
٨	تجنب المنافسة بين العاملين	١٠٦	٣٠	١٤	٣٩٢	٢.٦١	٠.٦٥	٨٧.١١	١٠
٩	تجاهل الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي	٩٤	٤٢	١٤	٣٨٠	٢.٥٣	٠.٦٦	٨٤.٤٤	١٦
١٠	ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري	٩٧	٣٨	١٥	٣٨٢	٢.٥٥	٠.٦٧	٨٤.٨٨	١٤
١١	غياب البيئة الداعمة للإبداع الإداري	١٢٦	٥	١٩	٤٠٧	٢.٧١	٠.٦٨	٩٠.٣٣	٤
١٢	غياب النظام المطلوب لإدارة الأفكار الإبداعية	١٢٥	٦	١٩	٤٠٦	٢.٧١	٠.٦٨	٩٠.٣٣	٥
١٣	سلبية إدارة التربية والتعليم تجاه الإدارة المدرسية المبدعة	١١٣	٢٧	١٠	٤٠٣	٢.٦٩	٠.٥٩	٨٩.٥٥	٧

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

م	العبرة	موافق	أحيا نا	لا أوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٤	اهتمام الإدارة التعليمية بالجانب التنظيمي على حساب الإبداع الإداري	٧٣	٦٣	١٤	٣٥٩	٢.٣٩	٠.٦٥	٧٩.٦٧	١٧
١٥	سيادة نمط الادارة البيروقراطية في العمل	٦٢	٨٢	٦	٣٥٦	٢.٣٧	٠.٥٦	٧٩.١١	١٨
١٦	كثرة العمل المطلوب إنجازة	٦٣	٧٣	١٤	٣٤٩	٢.٣٣	٠.٦٤	٧٧.٥٥	٢٠
١٧	تجاهل المعلمين والإداريين في صنع القرارات المدرسية	٦٣	٧٥	١٢	٣٥١	٢.٣٤	٠.٦٢	٧٨.٠٠	١٩
١٨	ضعف اطلاع مدير المدرسة على الجديد في مجال العمل الإداري	١٠٦	٣٠	١٤	٣٩٢	٢.٦١	٠.٦٥	٨٧.٠٠	١١
١٩	النمطية في المظهر والسلوك الرسمي	٢٩	١١٠	١١	٣١٨	٢.١٢	٠.٥٠	٧٠.٦٧	٢١
٢٠	ضعف اهتمام المدير بالتنمية الذاتية	٢٠	١٢٢	٨	٣١٢	٢.٠٨	٠.٤٣	٦٩.٣٣	٢٣
٢١	قلة انعقاد اجتماعات دورية بالمكاتب التعليمية	١٣٠	٤	١٦	٤١٤	٢.٧٦	٠.٦٣	٩٢.٠٠	٣
٢٢	غياب التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي وإدارة المدرسة	٩	١٣١	١٠	٢٩٩	١.٩٩	٠.٣٦	٦٦.٣٣	٢٤
٢٣	غموض بعض القرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا	٢	١٢٥	١٠	٣٢٠	٢.١٣	٠.٤٠	٧٠.٠٠	٢٢
٢٤	ضعف اشتراك المدير والمعلمين في تنمية وتطوير المناهج والمقررات المدرسية	١٣٧	٦	٧	٤٣٠	٢.٨٧	٠.٤٦	٩٥.٦٨	١

يتضح من الجدول السابق رقم (٢١) الذي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب العبارات المحور الثالث الخامس بالمعوقات التي تواجه الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية ما يلي:

- أن العبارة (٢٤) التي نصها ضعف اشراف المدير والمعلمين في تنمية وتطوير المناهج والمقررات المدرسية قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية من حيث المعوقات التي توجه الإبداع الإداري بمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، حيث حصلت على فنية (95.68%) وقد يرجع ذلك إلى استئثار الإدارة التعليمية بتطوير المناهج والمقررات المدرسية والنظر الي مدير المدرسة والمعلمين إلى أنهم مجرد منفذين فقط لتلك المناهج والمقررات.
- ويليها العبارة (٦) ونصها ضعف القدرة على توظيف الإمكانيات المتاحة بنسبة (93.33%)، وقد يرجع ذلك إلى ندرة وجود دورات تدريبية خاصة بمدير المدرسة لكي تمكنه من توظيف الإمكانيات المتاحة بالمدرسة.
- ومن ناحية أخرى فقد جاءت عبارة (٢٢) ونصها " غياب التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي وإدارة المدرسية أقل المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بنسبة (٦٦.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى وجود خطط للتعاون بين المجتمع المحلي وإدارة المدرسة.
- وجاءت العبارة (٢٠) ونصها أضعف اهتمام المدير التنمية الذاتية في المرتبة الثانية من حيث أقل المعوقات بنسبة (٦٩.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى وجود خطط خاصة بالتنمية الذاتية من جانب المكاتب التعليمية
- وجاءت عبارة (٢٣) ونصها "غموض بعض القرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا في المرتبة الثالثة من حيث أقل المعوقات بنسبة (٧٠%)، وقد يرجع ذلك إلى حرص المكاتب التعليمية على أن تكون القرارات والتعليمات الصادرة منها واضحة لسهولة تنفيذها من جانب مدير المدرسة.
- وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج على عينة الدراسة تم ايجاد الفروق في الإبداع الإداري وفقا للنوع ووفقا للوظيفة والخبرة والمؤهل الدراسي،

حيث استخدم الباحث اختبار (T-test) لمعرفة الفروق وفقاً للمؤهل، والنوع والوظيفة الإدارية، واستخدمت تحليل التباين لمعرفة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، والجداول التالية تبين ذلك.

أولاً: الفروق وفقاً للنوع:

جدول 12 نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق بين الذكور والإناث في الإبداع الإداري وفقاً للنوع

محاور الإبداع الإداري	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة	ذكور	٨٥	٥٠.٧٦	٣.٤٠	٠.٤٣٥	٠.٦٦٤ غير دالة
	إناث	٦٥	٥٠.٥١	٣.٨٢		
الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت	ذكور	٨٥	٤٩.٩١	٢.٦٨	١.٣٤٠	٠.١٨٢ غير دالة
	إناث	٦٥	٥٠.٥٧	٣.٣٨		
المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية	ذكور	٨٥	٥٩.٨١	٤.٤٤	١.٨٠٣	٠.٧٣ غير دالة
	إناث	٦٥	٦٠.٩٧	٣.٠٤		
الاستبانة ككل	ذكور	٨٥	١٦٠.٤٨	٧.٧٩	١.٢٣٣	٠.٢٢٠ غير دالة
	إناث	٦٥	١٦٢.٠٥	٧.٥٨		

من خلال الجدول السابق رقم (١٥) يتضح عدم وجود اختلاف دالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع، وهذا يدل على أن الذكور والإناث لديهم وجهة نظر متساوية في تنمية الإبداع الإداري من قبل المديرين في المدارس الثانوية، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى مدارس من الذكور ومدارس

الإناث متشابهة في معظم الظروف، حيث ما تتعرض له مدارس الإناث من تنمية الإبداع الإداري تتعرض له مدارس الذكور، كما أن غالبية المدارس متشابهة من حيث اللوائح والقوانين، وكذلك يتشابه كل من المديرين والمديرات من حيث التأهيل التربوي والأكاديمي، ويخضعون لنفس الدورات التدريبية وورش العمل.

ثانياً: الفروق وفقاً للوظيفة:

جدول ١٣ نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق بين الذكور والإناث في الابداع الاداري وفقاً

للوظيفة

محاور الإبداع الإداري	الوظيفة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة الاحصائية
الإبداع الإداري في	معلم	80	50.80	3.60	٣.٥٣٦	0.593
ضوء مدخل إدارة الجودة النشطة	إداري	70	50.49	3.57		غير دالة
الإبداع الإداري في	معلم	80	50.19	3.00	0.025	0.980
ضوء مدخل إدارة الوقت	إداري	70	50.20	3.05		غير دالة
المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية	معلم	80	59.96	4.02	0.025	0.243
	إداري	70	60.71	3.81		غيردالة
الاستبانة ككل	معلم	80	160.95	7.72	0,355	0.723
	إداري	70	161.40	7.75		غير دالة

من خلال الجدول السابق رقم (١٦) يتضح عدم وجود اختلاف دالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة، وهذا يدل على أن كلا من المعلمين والإداريين لديهم وجهة نظر متساوية في تنمية الإبداع الإداري عند المديرين في المدارس الثانوية.

ثالثاً: الفروق وفقاً للخبرة

جدول ١٤ الفروق في تنمية الإبداع الإداري وفقاً لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الإبداع الإداري
0.888 غير دالة	0.119	1.534	٢	3.069	بين المجموعات	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة
		12.945	١٤٧	1902.905	داخل المجموعات	
			١٤٩	1905.974	الكلية	
0.177 غير دالة	1.751	15.723	٢	31.445	بين المجموعات	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت
		8.979	147	1319.948	داخل المجموعات	
			149	1351.393	الكلية	
0.956 غير دالة	0.045	0.705	2	1.409	بين المجموعات	المعوقات التي توجه المدارس الثانوي
		15.611	147	2294.864	داخل المجموعات	
			149	2296.273	الكلية	
0.591 غير دالة	0.528	31.617	2	63.233	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		59.870	147	8800.972	داخل المجموعات	
			١٤٩	8864.205	الكلية	

من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود اختلاف دالة إحصائية وفقاً لسنوات الخبرة في الإبداع الإداري، مما يدل على أن الخبرة ليس لها أثر على آرائهم في تنمية الإبداع الإداري وهذا يعني أنه يوجد تشابه لدى أفراد العينة في آرائهم بغض النظر عن سنوات الخبرة .

رابعاً: الفروق وفقاً للمؤهل الدراسي

جدول ١٥ الفروق في تنمية الإبداع الإداري وفقاً للمؤهل الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الإبداع الإداري
٠.٠٣٣٢ غير دالة	١.١٤٧	١٤.٦٣	2	٤٣.٨٩	بين المجموعات	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة
		١٢.٧٥٤	١٤٧	١٨٦٢.٠٨٣	داخل المجموعات	
			١٤٩	١٩٠٥.٩٧٣	الكلي	
٠.٠٩٧ غير دالة	٢.١٤٥	١٩.٠١٩	٢	٥٧.٠٥٧	بين المجموعات	الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الوقت
		٨.٨٦٥	١٤٧	١٢٩٤.٣٣٦	داخل المجموعات	
			١٤٩	١٣١٥.٣٩٣	الكلي	
٠.٦٨٢ غير دالة	٠.٥٠١	٧.٨	٢	٢٣.٣٩٩	بين المجموعات	المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية
		١٥.٥٦٨	١٤٧	٢٢٧٢.٨٧٤	داخل المجموعات	
			١٤٩	٢٢٩٦.٢٧٣	الكلي	
0.173 غير دالة	١.٦٨٤	٩٨.٨٤٩	٢	٢٩٦.٥٤٦	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٥٨.٦٨٢	١٤٧	٨٥٦٧.٦١٤	داخل المجموعات	
			١٤٩	٨٨٦٤.١٦	الكلي	

من خلال الجدول السابق رقم (١٨) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا للمؤهل الدراسي في الابداع الادارى، ما يدل على أن المؤهل الدراسي ليس له أثر على آرائهم في تنمية الابداع الادارى، وهذا يعنى أنه يوجد تشابه لدى أفراد العينة في آرائهم بغض النظر عن المؤهل الدراسي.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- ١) ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئية المحيطة.
- ٢) ضعف تطبيق مبدأ العدالة بمنظومة العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٣) قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
- ٤) قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الابداعية.
- ٥) ضعف توزيع العمل بين العاملين بالمدرسة وفق قدراته وامكانيات كل فرد منهم.
- ٦) الحرص على تحليل المعوقات التربوية والتعليمية بموضوعية.
- ٧) الحرص على توفير الامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الدراسة.

توصيات الدراسة.

١. منح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.
٢. على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل ن بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
٣. توفير مستلزمات الأساسية للجودة بالمدارس الثانوية والابتعاد عن التثوير.
٤. تعديل معايير الجودة بما يتناسب مع الإمكانيات الفعلية للمدارس الثانوية

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٨). إدارة الوقت. القاهرة: المجموعه العربيه للتدريب والنشر.
٢. أحمد، حافظ فرج & رضوان، عماد ثروت محمد (٢٠١٣). فن إدارة الأزمات في المؤسسة التربوية مصر: دار الطائف.
٣. الاهواني، اكرام احمد فؤاد (٢٠١٩). الاعلام الجديد وتطوير النظم التربوية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
٤. باشيوه، لحسن عبد الله (٢٠١٩). روائع التميز المؤسسي: الابداع الابتكار القيادة الرشيدة افضل الممارسات المتميزة. عمان(الاردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٥. البوهي، رأفت عبدالعزيز (٢٠١٩). الجودة الشاملة فى التعليم. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
٦. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار الكتب المصرية.
٧. الخولي، محمد أحمد (٢٠١٩). منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٨. رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة، فكر، فلسفة. القاهرة: الناشر المجموعه العربية للتدريب والنشر.
٩. السكارنة، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٠. السوداني، سناء راجي محمد (٢٠١٦). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

١١. الصالحي، نبيل محمود (٢٠١٣). ادارة الجودة الشاملة (تطبيقات عملية في المجال التربوي). القاهرة: الجنادرية للنشر والتوزيع.
١٢. طرابلسية، شيراز محمد (٢٠١٥). إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
١٣. غنايم، مهنى (٢٠١٩). التربية المقارنة ونظم التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٤. مقابلة، منصور أحمد حسين (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد الثامن، العدد (١٥)، اليمن، ص ١٥٤ .

المراجع الاجنبية

1. Chan, T. C., Chandler, M., Turan, S., Kpeglo, S., & Du, R. (2014). Roles and responsibilities of school principals: A five country comparison. The SRCEA Yearbook 2014, Mississippi State University Press.
2. Grace, Mary. B & Llantos and Florhaida V& Tmat, Pamo (2016). Total Quality Management and School Based Management Practices of School Prinipals: Their Implications to School Leadersh'p and J. Mprovement, International Research Journal of Social Sciences, Vol . 5 (8),pp. 1-7.
3. Hallinger, P., & Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. School Effectiveness School Improvement, 22, 149-173.
4. Kandiko, Camille (2012). Strategic curriculum change: global trends in universities. New York: Routledge.
5. Oduwairya, R. O& Sopoluwe, A. O. & Kayode, D. J. (2012). Total, Aualty Management and Stupentsi Acapemic Performance In Ilorin Metroplis Secondary Schools, Niggria, Total Auality Management . 1 .1, p142.
6. Sadikoglu, Esin & Olcay, Hilal (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of The Barriers to Tqm Practices in Turkey, Advances in Decision Sciences, Volume p.5.

7. Suleiman Al - hajaya and Altallan A. Alroud (2011). The Administrative Creativity Skills of Education . International Journal of Educational Science, Vol . (3) No. (1), pp.1-7 .
8. Talib, Faisal& Rahman, Qureshi Z. (2013). The Relationship between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry: A Theoretical Model. International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128.