



أساليب إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

إعداد

سميرة أحمد قاسم محمد

تحت إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

أساليب إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

إعداد

سميرة أحمد قاسم محمد

د / فاطمة السيد صادق

أ.د / جمال محمد أبو الوفا

المستخلص باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تنمية إدارة المدرسة المتوسطة الإبداع الإداري لدى العاملين بها، وذلك من خلال التعرف على أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر، والكشف عن أهم محددات الإبداع الإداري، وكذلك الوقوف على أهم الأساليب التي تلجأ إليها إدارة المدرسة المتوسطة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها بالإضافة إلى تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة، ووظف البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته وكان من أبرز نتائجه تتدنى روح المسؤولية عند بعض مديري المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية حيث النتائج المتواضعة للمدرسة، وتدني روح الانضباط لدى بعض العاملين بالمدارس المتوسطة مع إهمال الواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، بالإضافة إلى حاجة المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية إلى تعزيز الدعم المالي لها لتبني الأفكار الإبداعية ومحاولة جعلها واقعا ملموسا.

الكلمات المفتاحية : الأسلوب - المدرسة المتوسطة - الإبداع الإداري.

Abstract in Arabic

The current research aims to identify how the middle school administration develops the administrative creativity of its employees, by identifying the most important features of the middle school in Kuwaiti society at the present time, and revealing the most important determinants of administrative creativity, as well as identifying the most important methods used by the middle school administration. In developing administrative creativity among its employees, in addition to identifying the most important measures proposed to develop administrative creativity among middle school employees, the research employed the descriptive approach in order to achieve its goals and answer its questions, and one of its most prominent results was the low spirit of responsibility among some middle school principals in various educational districts where the school's modest results. And the lack of discipline among some middle school workers while neglecting the duties and responsibilities entrusted to them, in addition to the need for middle schools in various school districts to enhance financial support for them to adopt creative ideas and try to make them a tangible reality.

Key Words : Style - Middle School - Administrative Creativity.

أولاً : الإطار العام للبحث :**مقدمة البحث :**

تعيش المؤسسة العصرية سواء كانت خدمة أو إنتاجية على اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع وبالتالي فإن الإبداع الإداري يدعم المؤسسة نحو تميزها عن المؤسسات الأخرى من خلال إدارة تستوعب المتغيرات المتلاحقة وتحث العاملين على تطبيق الفكر الجديد في العمل، وعلى هذا فإن الإبداع يعد بمثابة سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبه على اعتبار أنه يتأتى من خلال فلسفة جديدة أو وجود نظام جديد في العمل أو نمط جديد للإدارة أو أسلوب جديد لمواجهة مشكلات الفرد أو مشكلات المجتمع، ومن الناحية العملية فإن قدرة المؤسسة على الإبداع تتأتى من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليدها حتى يتسنى لكل فرد فيها أن يبدع في مجال عمله في إطار المناخ المؤسسي المناسب الذي يساهم في توظيف جهود العاملين بشكل عام وذوي المعرفة بشكل خاص مع مراعاة حسن استثمار الوقت وتقليل الجهد وتحمل المخاطر وبالتالي يتحفز العاملين نحو تحقيق الإبداع الإداري على أرض الواقع من خلال أعمالهم المختلفة^(١).

وفي ذات السياق يأتي دور إدارة المدرسة المتوسطة نحو تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها على اعتبار أنهم يمثلون الأداة الرئيسة في تحقيق أهدافها وإنجاح رسالتها ولابد لهؤلاء العاملين أن يقدمهم قائد يتمتع بسمات شخصية جاذبة ومحفزة للعمل بالإضافة إلى امتلاكه رؤية واضحة ورسالة محددة ويتبع الأسلوب الديمقراطي كمنهج لتسيير أمور المدرسة.

مشكلة البحث :

تستطيع المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي أن تحقق رسالتها وتتطلع نحو رؤيتها يحتم عليها تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى العاملين أو المؤسسة وذلك عبر إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع وتنميته لدى العاملين بها مثل وحدة التطوير الإداري والتطوير التنظيمي مع تدريب العاملين على السلوك الإبداعي والتفكير الإبداعي وقبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة في المجال الإبداعي على اعتبار أن ذلك يعد ميزة تنافسية تؤدي إلى ظهور إبداعات جديدة يمكن الاستفادة منها على المدى القصير أو المدى البعيد، وبالتالي يزداد مردود الاستثمار في الإبداع ومن ثم تتحقق التنمية المؤسساتية الشاملة لجميع أبعادها في المدرسة المتوسطة ومن ثم تستطيع مواجهة التحديات الداخلية والخارجية بل وتصبح مشاركة فاعلة في عجلة التنمية المجتمعية بل ومساهمة في صناعة حضارة جديدة للمجتمع^(٢).

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف تنمي إدارة المدرسة المتوسطة الإبداع الإداري لدى العاملين بها؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر؟
- ما أهم محددات الإبداع الإداري؟
- ما أهم الأساليب التي تلجأ إليها إدارة المدرسة المتوسطة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تنمية إدارة المدرسة المتوسطة الإبداع الإداري لدى العاملين بها، وذلك من خلال:
- التعرف على أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر.
- الكشف عن أهم محددات الإبداع الإداري.
- الوقوف على أهم الأساليب التي تلجأ إليها إدارة المدرسة المتوسطة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها.
- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة.

مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

الأسلوب Style :

ونعني به تلك الطريقة التي يستخدمها الإنسان ليعبر بها عن طموحاته أو يوظفها في عمله من أجل تحقيق أهدافه.

المدرسة المتوسطة School research :

وهي تلك المؤسسة التعليمية التي تلي المدرسة الابتدائية وتسبق المدرسة الثانوية ويلتحق بها التلميذ وعمره في الحادية عشر ويدرس بها لمدة (٤) سنوات وبعدها يلتحق بالمدرسة الثانوية مع الأخذ في الاعتبار أن التعليم في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة بالمجتمع الكويتي إلزامياً.

الإبداع الإداري Administration Creativity :

يعرف الإبداع الإداري على أنه : عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق, تمس شتى مجالات الحياة, وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل, فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية, يقودها أشخاص متميزون^(٣), ويشمل الإبداع الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي, ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو الإبداع, وعلى هذا فإن الإبداع الإداري تتحدد مفرداته في الأمور التالية :

- تحسين التنسيق والرقابة الداخلية على كل وحدات المؤسسة.
- تطوير الهيكل التنظيمي حتى يساعد المؤسسة على مواجهة مستجدات العصر.
- تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.
- مكان العمل ومستوى النظافة.
- تناسب عدد العاملين مع أعباء كل وحدة.
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- تحقيق الانسجام في كافة العمليات الإدارية بالمؤسسة.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور^(٤).

ثانياً : ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت : ويندرج تحتها :**أ- وظائف المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي :**

- تضطلع المدرسة المتوسطة بمجموعة من الوظائف يمكن عرضها على النحو التالي :
- وظيفة تعليمية : وتتمثل في تعليم التلاميذ مجموعة من المعارف والمعلومات التي تفيدهم في التكيف مع الحياة العملية.

- وظيفة تربوية : وتتمثل في إكساب التلاميذ مجموعة من القيم التي تساعدهم على التعامل مع المجتمع بأطيافه المتنوعة.
 - وظيفة مجتمعية : وتتمثل في إكساب الطالب مجموعة من المهارات التي تساعده على المشاركة الفاعلة في تنمية مجتمعه في الحاضر والمستقبل.
 - وظيفة ثقافية : وتتمثل في تعليم التلاميذ مجموعة من المعارف في العلوم المختلفة حتى يمتلك ثقافة واسعة عن مجتمعه الذي يعيش فيه وعالمه الذي ينتمي إليه وخاصة فيما يتعلق بالقضايا الأساسية التي يموج بها المجتمع العالمي في الوقت الحاضر.
 - وظيفة تقنية : وتتمثل في تعليم التلاميذ كيفية استيعاب منجزات العصر ومستجداته وتوظيف ذلك لخدمة مستقبلهم.
 - وظيفة عالمية : وتتمثل في حث التلاميذ على مواكبة كل التطورات العالمية على الصعيد التعليمي أو التربوي وتوظيف ذلك من أجل صناعة مستقبل أفضل لهم.
 - وظيفة استثمارية : وتتمثل في تعليم التلاميذ كيفية استثمار أوقات فراغهم والارتقاء بقدراتهم وصقل مواهبهم حتى يصبحوا مواطنين صالحين للمجتمع في المستقبل^(٥).
- ب- أهداف المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي : تتبلور فيما يلي :**
- هدف عقدي : ويعني تمكين العقيدة الإسلامية في نفوس التلاميذ وجعلها ضابطة لسلوكهم وتصرفاتهم، وتنمية محبة الله وتقواه وخشيته في قلوبهم.
 - هدف ثقافي : ويعني تزويد التلاميذ بالخبرات والمعارف الملائمة لسنهم، حتى الإلمام بالأصول العامة والمبادئ الأساسية للثقافة والعلوم.
 - هدف معرفي : ويعني تشويق التلاميذ نحو البحث عن المعرفة، وتعويدهم على التأمل والتتبع العلمي.
 - هدف عقلي : ويعني تنمية القدرات العقلية والمهارات المختلفة لدى التلاميذ، وتعهدها بالتوجيه والتهديب المستمر.
 - هدف حياتي : ويعني تربية التلاميذ على الحياة الاجتماعية الإسلامية التي يسودها الإخاء والتعاون، وتقدير التبعة، وتحمل المسؤولية^(٦).
 - هدف مجتمعي : ويعني تدريب التلاميذ على خدمة مجتمعهم، والانتماء لوطنهم، وتنمية روح النصح والإخلاص لولاة أمرهم.

- **هدف مستقبلي** : ويعني حفز هم التلاميذ لاستعادة أمجاد أمتهم المسلمة التي ينتمون إليها، واستئناف السير في طريق العزة والمجد.
- **هدف استثماري** : ويعني تعويد التلاميذ على الانتفاع بأوقاتهم في القراءة المفيدة، واستثمار فراغهم في الأعمال النافعة، وتصريف نشاطهم بما يجعل شخصيتهم الإسلامية مزدهرة قوية.
- **هدف تحصني** : ويعني تقوية وعي التلاميذ ليعرفوا بقدر سنهم كيفية مواجهة الإشاعات المضللة، والمذاهب الهدامة، والمبادئ الدخيلة.
- **هدف تهيئي** : ويعني الاهتمام بالتلاميذ وتهيئتهم لمواصلة تعليمهم في المراحل التالية (الثانوية - الجامعية)^(٧).

ج- إدارة المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي :

تتمثل إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت في مجموعة الجهود التي تبذل من قبل العاملين فيها سواء كانوا إداريين أو فنيين من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة أو خارجها وذلك تمثيلاً مع ما تصبوا إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وبالتالي فإن إدارة المدرسة المتوسطة يمكن أن ينظر إليها على أنها تمثل كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وفي ذات الإطار تقوم إدارة هذه المدرسة بمجموعة من الوظائف لعل من أبرزها ما يلي :

- **التخطيط Planning** : ويركز على جمع المعلومات والبيانات حول الهدف المراد تحقيقه وذلك في إطار وضع الخطة التي تركز على تحديد الخطوات المراد تنفيذها وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى تحديد الموارد البشرية والمادية ثم اتخاذ قرار للتنفيذ ويكون مدير المدرسة المتوسطة مسئولاً عن وضع الخطط وتنفيذها ودراسة واقع المدرسة وتحليل السياسة التعليمية ووضع برامج لتنفيذ العمل داخل وخارج المدرسة مع مشاركة جميع العاملين في المدرسة على أن يتم كل ذلك في إطار ديمقراطية الحياة المدرسية وبالتالي تتحقق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة^(٨).

- **التنظيم Organizing** : ويركز على وضع الهيكل التنظيمي لمستوياته الإدارية وحدود الإشراف وخطوط الاتصال وسلسلة الإجراءات ويقوم مدير المدرسة المتوسطة في هذا الصدد بتقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتحديد مسئوليات كل فرد من العاملين وتوزيع العمل عليهم وفقاً لمبدأ التخصص مع مراعاة الفروق

الفردية فيما بينهم بالإضافة إلى الإشراف على إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على كل العاملين في إطار من العدالة والمساواة وتنظيم عمل جماعات الأنشطة المختلفة مع إعداد جدول للاجتماعات المدرسية ومتابعة السجلات المدرسية بأنواعها^(٩).

- **التوجيه Directing** : ويركز على تحديد السبل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط حتى تحقق المدرسة أهدافها المنشودة وفي ذات السياق ينطلق التوجيه من وجود روح إنسانية من قبل مدير المدرسة تبرز الإيجابيات وتعالج السلبيات برؤية علمية مع التركيز على توجيه المعلمين من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات وحلقات التدريب والتأهيل والعمل على تحسين العملية التربوية مع توجيه العاملين في الجهاز الإداري من خلال الاطلاع على أعمالهم أولاً بأول ومتابعة تنفيذ النشرات والتقارير باستمرار بالإضافة إلى توجيه التلاميذ من خلال الإطلاع على بطاقتهم ومعاملاتهم معاملة حسنة والتعاون معهم من أجل مواجهة مشاكلهم وزيارة فصولهم والإشراف على رحلاتهم ومعسكراتهم وأنشطتهم، كما يأتي توجيه أولياء الأمور من خلال اللقاءات الدورية والمشاركات المجتمعية والوطنية والدينية مع التأكيد على تقوية أواصر التعاون بين الأسرة والمدرسة^(١٠).

- **الاتصال Comunication** : ويركز على تحقيق التعاون بين مدير المدرسة والعاملين معه سواء في الجهاز الأكاديمي أو الجهاز الإداري ولاشك أن الاتصال يتم في اتجاهات مختلفة بطريقة عمودية من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بطريقة أفقية بين المستويات المتناظرة ويشمل الاتصال قنوات رسمية وأخرى غير رسمية وعلى إدارة المدرسة المتوسطة أن تستثمر هذا الاتصال ليكون فاعلاً في المسارين مع إتاحة الوسيلة المناسبة لمادة الاتصال سواء شفهياً أو مكتوباً أو مرئياً أو بالفاكس أو البريد مع مراعاة سهولة اللغة ووضوح الألفاظ والعبارات، وعلى هذا فإن مدير المدرسة المتوسطة يقوم بدور هام في مجال توصيل رسائل المدرسة إلى المعلمين والعاملين في وقتها وذلك حرصاً على الصالح العام للمدرسة^(١١).

- **الرقابة Control** : وتركز على المتابعة المستمرة لكافة أنشطة وأعمال المدرسة حتى يتم التأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية ومساهمتها في تحقيق الأهداف التي سبق وضعها والتخطيط لها مع إبراز الانحرافات أو الاختناقات في العمل المدرسي ثم طرح

سبل التغلب عليها، وعلى هذا فإن مدير المدرسة عليه ملاحظة وقياس الأداء الفعلي لكل فرد بالمدرسة والتعرف على كيفية سير العمل وتقديمه أو تراجعها ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية^(١٢).

- **صنع/اتخاذ القرار Decision Making/Taking** : ويركز على طرح مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة معينة تعاني منها المدرسة ككل أو أحد وحداتها أو تواجه أحد العاملين بها ويتأتي ذلك من خلال اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة وفق معايير علمية متفق عليها، وعلى هذا فإن عملية صنع القرار أو اتخاذه تعد بمثابة قلب المنظومة المدرسية على اعتبار أنها تتدخل في كل العمليات الإدارية التي تتم في إطار العمل المدرسي، وبالتالي فإن مدير المدرسة المتوسطة باعتباره قائداً تربوياً وإدارياً في مدرسته فعليه أن يتعرف على البدائل المختلفة والمطروحة لحل المشكلات التي تواجه مدرسته مع التركيز على اختيار أفضل بديل لمواجهة هذه المشكلة مع الاستعانة بالأطراف المعنية في ذلك^(١٣).

مع الأخذ في الاعتبار أن إدارة هذه المدرسة تتمثل في مدير المدرسة وهو المسئول الأول عن تسيير أمورها والإشراف على أعمالها المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو المجتمعية أو التعليمية أو التربوية وغيرها ويساعده مساعد من النواحي التعليمية وشئون الطلاب وآخر من النواحي الإدارية والمالية بالإضافة إلى العاملين في الجهاز الإداري والفنيين وأمناء المعامل وأمناء المكتبات ويأتي الجهاز الأكاديمي ممثلاً في المعلمين والمعلمين الأوائل والكل يتفاعل على أرضية مشتركة ألا وهي تحقيق أهداف المدرسة.

ثانياً : محددات الإبداع الإداري : ويندرج تحتها : أ- ماهية الإبداع الإداري وأهميته :

يعتبر الإبداع الإداري عملية مركبة تتضمن تفكير مرناً يؤدي إلى التطوير وفق تصورات جديدة من أجل الوصول إلى حلول جديدة لتطوير أداء المؤسسة عبر البدائل المطروحة للتطوير^(١٤)، وبالتالي فإن الإبداع الإداري داخل المؤسسة التعليمية يمكن أن يتمثل في استحداث وظائف جديدة لما هو قائم بالفعل أو دمج بعضها مع البعض الآخر أو حذف بعضها الذي لا يخدم المؤسسة بالصورة المنشودة^(١٥).

وفي بعض الأحيان ينظر إلى الإبداع الإداري Administration Creativity على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع أي لم يكن معروفاً من قبل سواء كان ذلك

في أي مجال من مجالات العمل المؤسسي^(١٦)، ويمكن النظر إليه أيضاً على أنه يعني تعظيم حصيلة الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها المنشودة^(١٧)، ويأتي فريق آخر وينظر إلى الإبداع الإداري على أنه يمثل القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة مع استغلال الفرص المتاحة^(١٨)، ويمكن أيضاً النظر إلى الإبداع الإداري على أنه يتمثل في مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها كل العناصر البشرية بالمؤسسة والتي تؤدي بدورها إلى إيجاد عمليات إدارية أكثر فاعلية ومن ثم يتحقق الهدف المنشود للمؤسسة^(١٩)، وفي المقابل يأتي تعريف آخر ليعامل مع الإبداع الإداري على أنه يمثل قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة منها مع حسن استثمار الموارد المتوفرة من أجل تقديم فكرة جديدة أو خدمة جديدة تفيد المؤسسة على المستوى الداخلي أو الخارجي أو كلاهما معاً^(٢٠)، معنى ذلك أن الإبداع الإداري مرهون بالقدرة على إيجاد أشياء جديدة ربما تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرقاً أو أساليب عمل ولكنها في النهاية تفيد المؤسسة ككل أو تفيد بعض وحداتها على اعتبار أن الإبداع الإداري له مغزى اقتصادي واجتماعي فالأول يركز على حسن استثمار الموارد المتاحة للمؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية أو معلوماتية أو تقنية أو مالية أو بشرية وغيرها^(٢١)، في حين أن الثاني يركز على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين مع وضع ضوابط لحسن سير العمل بالمؤسسة^(٢٢).

وعلى هذا فإن الإبداع الإداري في المؤسسة العصرية يتعلق بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية للمؤسسة على اعتبار أن ذلك يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين منها وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها كافة العاملين بمختلف وحداتها^(٢٣)، معنى ذلك أن الإبداع الإداري يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة مع تطوير الخدمات التي تقدم للمستفيدين وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء^(٢٤)، معنى ذلك أن الإبداع الإداري يمكن أن يمتد ليشمل كل الأفكار والممارسات والعمليات التي يتقنها العاملون داخل المؤسسة من أجل إحداث التغيير المنشود سواء في الهيكل التنظيمي أو وحداته أو أساليب العمل أو تقنياته المختلفة من أجل الوصول إلى حل علمي للمشكلات التي تواجه المؤسسة^(٢٥).

وعلى ضوء الطرح السابق لمفهوم الإبداع الإداري يمكن الخروج بالمضامين التربوية

التالية :

- يركز الإبداع الإداري على التوصل لشيء جديد يخدم العمل المؤسسي سواء من خلال تقديم خدمة أو تقديم نظرية علمية أو أسلوب إداري جديد.
- يعتمد الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة العصرية على السمات الشخصية والمهارات الذهنية لهم.
- يتأثر الإبداع الإداري بالمتغيرات التنظيمية التي تميز المؤسسة عن غيرها.
- يرتبط الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة العصرية بإنتاج الفكر الجديد المتميز القابل للتطبيق من أجل إيجاد حل علمي لمشكلات المؤسسة^(٢٦).
- يركز الإبداع الإداري على تطوير النظام الإداري القائم بالمؤسسة من خلال إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة بشكل يحقق أهدافها بالجودة المنشودة.
- يعبر الإبداع الإداري عن التجديد الشامل للمؤسسة سواء في الهيكل التنظيمي أو أساليب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو العنصر البشري.
- يركز الإبداع الإداري على تعديل مجموعة السلوكيات التي يمارسها العاملين وغير المرغوب فيها إلى سلوكيات إيجابية تحقق أهداف المؤسسة^(٢٧).

ب- أهمية الإبداع الإداري : تتمثل فيما يلي :

- مساعدة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها.
- تحسين خدمات المؤسسة حتى تحقق أهدافها بفاعلية.
- تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من توظيف أساليب علمية تواكب التطورات العصرية^(٢٨).
- إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات المتاحة للمؤسسة.
- حسن استخدام الموارد البشرية من خلال استثمار قدراتها وإتاحة الفرصة للبحث عن الجديد في مجال العمل.
- حث العاملين على التحديث المستمر لأساليب العمل بما يتفق مع المتغيرات التي تمر بها المؤسسة^(٢٩).

ج- مداخل الإبداع الإداري :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من المداخل التي تخص الإبداع الإداري والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

- المدخل التكميلي **Complementary Entrance** : ويركز على علاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها على اعتبار أن هذه العلاقة يمكن تنميتها من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة التي تخدم هذه البيئة مثل حملات التوعية أو تقديم برامج لخدمة البيئة التي تحتضن المؤسسة.
 - المدخل الفني **Technical Entrance** : ويركز على الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة من أجل تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين مع الاهتمام بالعلاقات التي تجمع العاملين حتى تتحقق الأهداف وتنجز المهام بشكل أفضل^(٣٠).
 - المدخل التفاعلي **Interactive Entrance** : ويركز على تحسين التفاعل بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة وذلك من خلال الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل وتحديد الأدوار وتبسيط الإجراءات وتنمية قنوات الاتصال وتصميم العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ووفقاً لمعايير الجودة^(٣١).
- وهناك من يقسم مداخل الإبداع الإداري إلى ما يلي :
- مدخل التغيير **Entrance to Change** : ويركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة عبر تبني منهجية التغيير.
 - المدخل المرحلي **Staging Entrance** : ويركز على توظيف مراحل الإبداع والتي تتمثل في الإحساس بوجود المشكلة مع تحديد جوانبها وجمع المعلومات والتفكير في كيفية استخدامها ثم طرح البدائل الممكنة مع التركيز على اختيار أفضل بديل للمواجهة^(٣٢).
 - مدخل الاستقلال **Independence Entrance** : ويركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الآراء وطرح المقترحات بالإضافة إلى نفاذ البصيرة والرؤية الواسعة المستنيرة لمجالات العمل المؤسسي.
 - مدخل الاستعداد النفسي **Entrance to Psychological Readiness** : ويركز على استعداد الفرد للمشاركة في العملية الإبداعية ويتأتي ذلك من خلال تطبيق الاختبارات النفسية عليه^(٣٣).

د- خصائص الإبداع الإداري :

توجد مجموعة من السمات التي تخص الإبداع الإداري ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

- التحسس **Fumbiling** : ويعني أن الإبداع الإداري يركز على تحسس المشكلات وطرح الحلول العلمية المناسبة لمواجهتها.
- التعدد **Plurality** : ويعني أن الإبداع الإداري ينضوي على مجموعة من المراحل المتعددة التي ينتج عنها فكراً أصيلاً أو عملاً جديداً^(٣٤).
- المأسسة **Institutionalization** : ويعني أن الإبداع الإداري يمارس داخل المؤسسة سواء على مستوى كل وحدة على حده أو على مستوى المؤسسة ككل.
- التجدد **Regneration** : ويعني أن الإبداع الإداري يركز على تطوير العمل وتنمية مهارات العاملين ومراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة وحسن توظيف مواردها المتاحة وتنمية قدرات العاملين بها والبحث عن مستقبل أفضل عبر توجيه الجهود المبذولة نحو صناعة هذا المستقبل^(٣٥).

وفي ذات السياق يمكن أن يكون الإبداع الإداري فردياً حيث يكون لدى أحد العاملين بالمؤسسة قدرة إبداعية نحو تطوير العمل مثل الذكاء أو وجود الموهبة لديه وتوظيفها لصالح عمله، ويمكن أن يكون على مستوى مجموعة من العاملين على اعتبار أن المستوى الجمعي له تفكير أوسع وأرحب يمكن أن يساعد المجموعة على الوصول إلى أفكار جديدة تخدم المؤسسة في الحاضر أو المستقبل، ويمكن أن يأتي الإبداع على مستوى المؤسسة ككل على اعتبار أنه يعد بمثابة المحصلة النهائية على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي ومن ثم تصبح المؤسسة مؤسسة مبدعة تؤمن بتحسين المنتج أو الخدمة ومواكبة المتغيرات المتلاحقة والتركيز على إدارة الأزمات^(٣٦).

رابعاً: أساليب إدارة المدرسة المتوسطة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها :

تهتم المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي بتحقيق أهدافها من خلال العمل الفريقي وتوزيع المهام على العناصر البشرية وفقاً لمبدأ التخصص مع التركيز على الإبداع حتى تستطيع أن تتفوق على المؤسسات المناظرة على المستوى المحلي على اعتبار أن المنافسة

الشديدة في عالم اليوم أصبحت التميز السبيل الوحيد في ظلها للبقاء^(٣٧)، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً لا بد من توافره لدى كافة العاملين بمختلف وحدات المدرسة المتوسطة حيث أنه يحقق نتائج إيجابية تعود بالنفع على العاملين بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام^(٣٨)، وبالتالي يمكن عرض طبيعة الإبداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة من خلال الأمور التالية:

- يهتم العاملون بالمدرسة المتوسطة بتقديم حلول جيدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
- يحرص العاملون بالمدرسة المتوسطة على كسر الحواجز بينهم وبين قياداتهم.
- تهتم إدارة المدرسة المتوسطة بتوفير المناخ المناسب الذي يمكن العاملين من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- اهتمام قيادات المدرسة المتوسطة بإيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة التي تدعم العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة.
- اهتمام إدارة المدرسة المتوسطة بإجراء التحليل الرباعي بين الحين والآخر من أجل التعرف على مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف وكيفية مواجهتها بالإضافة إلى الوقوف على مجموعة الفرص التي يمكن استثمارها لصالح المدرسة وكذلك معرفة مجموعة التهديدات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها^(٣٩).
- اهتمام إدارة المدرسة بدراسة المتغيرات البيئية المحيطة ومحاولة التكيف معها على ضوء الموارد المتاحة.
- اهتمام إدارة المدرسة المتوسطة بتدريب العاملين من أجل تحسين أدائهم باستمرار.
- اهتمام إدارة المدرسة المتوسطة بالموظف المبدع أو المعلم المبدع وذلك من خلال أفكاره وإنجازاته^(٤٠).
- اهتمام إدارة المدرسة باكتشاف التلميذ الموهوب وتنمية قدراته بالتعامل مع الأطراف المعنية.
- اهتمام إدارة المدرسة المتوسطة ببلورة آراء وأفكار العاملين ومحاولة تطبيق الجديد منها.
- اهتمام إدارة المدرسة على تقديم خدماتها للعملاء في الوقت المناسب مع دراسة توقعاتهم باستمرار.

- اهتمام إدارة المدرسة بتحقيق جودة العمل المدرسي على أرض الواقع من حيث استثمار وقت الفراغ لدى العاملين وترشيد استهلاك الموارد المتاحة والبحث عن أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين^(٤١).
 - تشجيع بعض العاملين بالمدرسة المتوسطة بالثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.
 - معالجة قيادات المدرسة المتوسطة للصراع بين العاملين بأسلوب علمي ومنهجية متحضرة.
 - تبني إدارة المدرسة المتوسطة للأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
 - اهتمام إدارة المدرسة المتوسطة بتأصيل ثقافة الإبداع لدى العاملين بها من خلال التركيز على القواسم المشتركة والمعارف الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي والحقيقي للمدرسة.
 - تشجيع إدارة المدرسة المتوسطة للعمل الجماعي بين العاملين بمختلف وحداتها.
 - تأكيد إدارة المدرسة المتوسطة على تحسين أداء العاملين وتبسيط الإجراءات لضمان سرعة إنجاز العمل.
 - تشجيع إدارة المدرسة روح الاستقلالية والمغامرة لدى العاملين بمختلف وحداتها.
 - اهتمام إدارة المدرسة بكرامة الإنسان واحترام آرائه عند التعامل مع العاملين^(٤٢).
- وتوجد مجموعة من الاتجاهات الحديثة في مجال الإبداع الإداري يمكن أن تستفيد منها إدارة المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي على اعتبار أن مثل هذه الاتجاهات تمثل مجموعة من المسارات العالمية التي اختارها العالم في الوقت الحاضر عبر مؤسساته المختلفة ومفكره للسير فيها من أجل تحقيق أهدافه والوصول إلى غاياته المنشودة، ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في الإبداع الإداري والذي يمكن المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي أن تستفيد منها ما يلي :
- أ- **على المستوى الفردي** : يمكن الاستعانة بالهيكل العظمي للسمة أو مخطط الأسباب المتتابعة أو الخريطة الذهنية وسوف نوجزها على النحو التالي :
 - **الهيكل العظمي للسمة Fish Skeleton** : وينطلق هذا الاتجاه من خلال تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل التي تظهر به كالهيكلي العظمي للسمة حيث يتم تسجيل

المشكلة داخل خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهي في الجزء الأيسر من الورقة، يتم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزاوية مقدارها (١٠) درجات، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة مع مراعاة تسجيل السبب الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم مدير المدرسة بتحليل تلك الأسباب، على اعتبار أن ذلك يساعده على دراسة المشكلة من جميع جوانبها مع بيان العلاقات بين الأسباب والأهمية بالنسبة للمشكلة ذاتها معنى ذلك أن الهيكل العظمي للسمكة يركز على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة.

- **مخطط الأسباب المتتابعة Causes and Follow-Up Chart** : ويستخدم هذا المخطط لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة ثم تسجيل الأسباب على يمين المشكلة عن طريق استخدام الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام لماذا والاستمرار في طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التي تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة^(٤٣).

- **الخريطة الذهنية Mental Map** : وتهدف إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها في شكل خريطة برسم دائرة في منتصف الورقة، ويتم تسجيل الموضوع أو المشكلة داخلها ويأتي بعد ذلك البدء في إنتاج الأفكار بالنسبة لكل خاصية من خصائص المشكلة وذلك عن طريق وضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيس إذا تطلب الأمر ذلك واستخدام الأساليب المرئية الإضافية مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية ووضع دوائر حول الأفكار المتشابهة ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار والحلول التي تنتج من الخريطة الذهنية وتساعد في إنتاج الأفكار الجديدة وتبرز الطاقات الإبداعية لدى مديري المدارس بل وتحدد الجوانب المرتبطة بالمشكلة مع طرح الحلول المناسبة^(٤٤).

- ب- أساليب الإبداع الجماعي : ويندرج تحتها :
- العصف الذهني **Brainstorming** : يستخدم هذا الأسلوب للحصول على أكبر عدد من الأفكار من قبل العاملين في المدرسة في وقت زمني محدد وذلك عن طريق عرض المشكلة مع تحفيز العاملين بالمدرسة على إبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على تأجيل تقييم الأفكار إلى نهاية الجلسة، رفض وضع القيود على تفكير العاملين، الاهتمام بكمية الأفكار المطروحة لمواجهة المشكلة قيد الدراسة، تبني الأفكار الأصلية التي تخدم المؤسسة وتسهم في حل المشكلة حلاً جذرياً^(٤٥).
 - القائمة المعدة مسبقاً **The Menu Prepared in Advance** : ويركز هذا الأسلوب على إنتاج أكبر عدد من الأفكار حيث يتضمن مجموعة من البنود يمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع قيد الدراسة أو المشكلة المطروحة والتي تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابته^(٤٦).
 - التحليل المورفولوجي **Morphological Analysis** : ويركز هذا الأسلوب على تكوين ودمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها مع بعض بطريقة جديدة من أجل التوصل إلى حلول أصيلة تواجه بها المؤسسة هذه المشكلة مع الأخذ في الاعتبار تحليل المشكلة إلى أبعادها الرئيسية والهامة ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى عناصره الجزئية مع التركيز على إنتاج تكوينات فكرية جديدة لمواجهة المشكلة مع تقييم الحلول على ضوء اختيار الحل الأصيل لمواجهة المشكلة مع مراعاة قابليته للتنفيذ وتقليل تكلفته وتحقيق أكبر عوائد ممكنة^(٤٧).
- ويمكن لإدارة المدرسة المتوسطة أن تأخذ بهذه الأساليب الحديثة في إطار تنمية إبداع العاملين في الجهاز الإداري بها مع مراعاة عادات وتقاليده المجتمع والظروف المحيطة بها والإمكانيات المتاحة لها، مع الأخذ في الاعتبار أن المدرسة تمثل وحدة إدارية تقود عملية الإبداع بعيداً عن التدخلات الإشرافية والإدارية والمركزية الإدارية والمتابعة الإشرافية والتوجه نحو إعطاء إدارة المدرسة الاستقلالية في صنع قراراتها واختيار عناصرها البشرية وتوظيف الإمكانيات المتاحة لها مع مراعاة المعايير العالمية المعمول بها في هذا الإطار.
- خامساً : نتائج البحث وإجراءاته المقترحة :**
- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي :

- يحتاج بعض مديري المدارس المتوسطة إلى التحلي بالطاقة والنشاط والحيوية والرغبة في العمل مع المبادرة في الإنجاز.
- يحتاج بعض قيادات المدارس المتوسطة إلى ثقافة حب التضحية من أجل الآخرين.
- يغلب على إدارة المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية أسلوب المركزية والسمع والطاعة للإدارة العليا دون حوار أو نقاش.
- تتدنى روح المسؤولية عند بعض مديري المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية حيث النتائج المتواضعة للمدرسة.
- تدني روح الانضباط لدى بعض العاملين بالمدارس المتوسطة مع إهمال الواجبات والمسئوليات المناطة بهم.
- تحتاج المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية إلى تعزيز الدعم المالي لها لتبني الأفكار الإبداعية ومحاولة جعلها واقعاً ملموساً.
- تعاني بعض المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية من عدة معوقات تحول بينها وبين تحقيق أهدافها وخاصة في المجال الإداري والفني والإشرافي والمجتمعي.
- محدودية تنفيذ التحفيز على العاملين بالمدارس المتوسطة من قبل قياداتها بحجة قلة الموارد المالية المتاحة أو منعاً لسيطرة الغرور على بعض العاملين.
- تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع بين كل العاملين بالمدارس المتوسطة لضمان تحسين الأداء لكافة هذه العناصر وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على إنتاجية المدرسة.

أما عن الإجراءات المقترحة فتتمثل في :

- تبني صيغ جديدة في اختيار قيادات المدرسة المتوسطة من خلال الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة حتى تضمن المدرسة اختيار أفضل العناصر التي تتحمل المسؤولية وتمثل المبادرة.
- التأكيد على عقد برامج تدريبية طويلة المدى (٣-٤) أسابيع لقيادات المدرسة المتوسطة حتى تستطيع مواكبة المتغيرات العالمية وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه العالمي والمنافسة وإعادة الهندسة والجودة الشاملة والتغيير وغيرها.

- تنمية قنوات الاتصال في المدرسة المتوسطة وخاصة بين قياداتها والعاملين بمختلف وحداتها.
- تركيز قيادات المدرسة المتوسطة على الرؤية المستقبلية من أجل صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة والعاملين بها.
- العمل على تقليل ضغط العمل عن العاملين بمختلف وحدات المدرسة وتخفيف أعبائه عبر إعادة توزيع المهام بصورة مناسبة وتوسيع قاعة توزيع الصلاحيات.

المراجع:

- (١) سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٢) سليم بطرس جلدة وآخرون : إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٣) أميمة عبد العزيز : مفهوم الإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٥٥١.
- (٤) جابر عبد الحميد جابر : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٥) أحمد سعد الحشاش : الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٦) عامر الخطيب : أهداف المدرسة المعاصرة، مطابع مكتبة القدس، فلسطين، ٢٠١٩، ص ص ١٧-١٨.
- (٧) هاني عبد الرحمن الطويل، صالح أحمد أمين عبائية : المدرسة المتعلمة- مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٨) على أسعد وطفة، على جاسم الشهاب : علم الاجتماع المدرسي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٦، ص ص ١٨-١٩.
- (٩) ناصر إبراهيم : علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٤، ص ص ٢٢-٢٣.
- (١٠) عدلى سليمان : الوظيفة الاجتماعية للمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٧-٨.
- (١١) شبل بدران : التربية والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٩٦-٩٧.
- (١٢) عبد العزيز عطالله المعاينة : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٥٧-٥٨.

- (١٣) على أسعد وطفة : المدرسة المعاصرة في عالم متغير، مكتبة بيروت، لبنان، ٢٠١٧، ص ص ٣٤-٣٥.
- (١٤) حاتم رضا : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٣٣-١٣٤.
- (١٥) رندة الزهراني : الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، مج ٣٠، ع ٣٤، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠١٢، ص ص ٦٢-٦٣.
- (١٦) حنفي سليمان : السلوك التنظيمي والإداء، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١٠١-١٠٢.
- (١٧) عادل الشقحاء : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٦-٢٧.
- (١٨) محمد عبد الفتاح الصيرفي : الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (١٩) محمد العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ٧٧-٧٨.
- (٢٠) عبد المعطي عساف : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٩٥-٩٦.
- (٢١) بسام العنزي : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٢٢) تركي الحقباني : أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٧-٢٨.
- (٢٣) سيد عيد : الإدارة الإبداعية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٢٤) إبراهيم أحمد عواد : الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (٢٥) طارق البدي : أساسيات علم قيادة الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٢٦) مشعل مبارك عايض : الإبداع الإداري - العناصر - المعوقات، دار الهداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (٢٧) عاطف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٢٨) عبد الله الجواد : الإبداع الإداري - آفاق ومقومات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٢٩) جمال خير الله : الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.

- (٣٠) محمد رضوان : الإبداع الإداري والرضا الوظيفي، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، فلسطين، ٢٠١٧، ص ص ٢٩٦-٢٩٧.
- (٣١) حمدة حمد هلال السعدية : متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١، ٢٤، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١، ص ص ٥٧-٥٨.
- (٣٢) إسماعيل حويحي : الثقافة التنظيمي والإبداع الإداري، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٥، ص ص ٣٠٢-٣٠٣.
- (٣٣) منير شقورة : مهارات الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٣٧-٢٣٨.
- (٣٤) أحمد عبد الحليم وأخران : ممارسة الإبداع الإداري في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٥، ١٤، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٧، ص ص ٧٤-٧٥.
- (٣٥) سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٥٧-٥٨.
- (٣٦) فهد عبد الله وأخران : الإبداع الإداري، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٣٧) موسى اللوزي : السلوك التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٣٨) على عبد الرازق جمل : الإبداع والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٣٩) حسين حريم : إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٣٠٣-٣٠٤.
- (٤٠) عنان الجعبري : الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، فلسطين، ٢٠١٩، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٤١) سامرة مهدي : القدرات الإبداعية، مكتبة جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٢، ص ص ١٢-١٣.
- (٤٢) سعيد الشواف : تحديات وتوقعات الألفية الثالثة، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٥٥٤، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٢٥-٢٦.
- (٤٣) مصطفى البرجاوي : الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، ٥٤، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٢٥-٢٦.
- (٤٤) مشعل عابدين : الإبداع الإداري - الماهية - العناصر - المعوقات - الحلول، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٤٥) لطفي عاطف خصاونة : إدارة الإبداع في منظمات الأعمال - منظور عصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٢٢-١٢٣.

(٤٦) جمال محمود خلف : الإبداع الإداري - التحديات والطموحات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ١٥٤-١٥٥.

(٤٧) طارق الدليمي : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠١٨، ص ١٢٨-١٢٩.