

الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي ... قراءة تربوية

إعداد

أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق

أستاذ التخطيط التربوي

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة



## الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي ... قراءة تربوية

أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق\*

لقد فرضت ثورة المعلومات والاتصالات على المؤسسات إيجاد طرق حديثة إبداعية والتخلص من الطرق والإجراءات التقليدية من خلال إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق الرضا لديهم.

وتعتبر المؤسسات التعليمية أحد تلك المؤسسات المليئة بالطاقات المبدعة والخلاقة والمؤهلة التي إذا ما أُتيح لها المجال تستطيع أن تفجر الطاقات الكامنة لدى العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال العمل والتجديد المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة، الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتتبنى أساليب إبداعية جديدة في ضوء تلك المستجدات والتطورات والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للمبادرة والابتكار.

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي تتم دراستها في إطار السلوك التنظيمي؛ لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المؤسسات كافة، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسات أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، ذلك أن معرفة اتجاهات العاملين وقيادتها بالاتجاه الصحيح يشكل فرصة ذهبية للمؤسسات للنجاح والتميز في عصر يعد العنصر البشري من أهم أصول المؤسسة، ومصدر تفوقها الأول (الحويطي: ٢٠١٨، ص ص ٥١٦-٥٤٧).

ولقد نال موضوع الرضا الوظيفي في المجال التربوي عامة والرضا الوظيفي للمعلم على وجه الخصوص أهمية كبرى باعتبار المعلم المحرك الأساسي للعملية التعليمية، وباعتباره عضواً مهماً في إحدى المؤسسات التعليمية المهمة وهي المدرسة التي تقع على عاتقها مسؤولية إعداد أفراد الوطن (غازي: ٢٠١٦، ص ص ٧١-٩٥).

وتحتّم الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها لذا لا بد لقادة تلك المؤسسات أن يديروا مؤسساتهم بأساليب مختلفة تساعد على

\* أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق: أستاذ التخطيط التربوي - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة

القاهرة.

تفجير الطاقات الإبداعية لمروسيهم، وأن يعملوا على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها حتى يصبح الإبداع ثقافة مؤسسية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة (السعيد: ٢٠١٤، ص ٨٧) .

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء مدخل الإبداع الإداري باعتبار أن الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية هم المسؤولون عن تحقيق أهدافها المنشودة.

### مشكلة البحث:

يعد الإبداع الإداري ضرورة من ضرورات التطور الحضاري والنقد العلمي، ومواجهة تحديات المستقبل التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل مجتمع المعرفة ومتطلباته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

فالإبداع الإداري يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، حيث يساعد في اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة، ويزيد من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات البيئية وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية بصفة مستمرة، كما يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والثقة لدى جميع العاملين، ويطور وينمي معارف ومهارات العاملين ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم، وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال وجود قائد إداري مبدع في المدرسة سوف يعود عليها بالعديد من الفوائد منها: إعطاء المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل، إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التعليمية. (مصطفى، وآخرون: ٢٠١٤، ص ٢٣١).

وتحرص جميع المؤسسات التعليمية على الوصول بالعاملين بها إلى مستويات من الرضا الوظيفي نظراً لأهميته في رفع مستوى الإنتاجية والأداء والانتماء للمؤسسة، وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا أن هناك وجود قصور وضعف في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات، مما يترتب عليه ضعف الرضا الوظيفي للعاملين (رضوان: ٢٠١٣، ص ٧١).

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء مدخل الإبداع الإداري؟**

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الرضا الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة عليه؟
- ٢- ما الإبداع الإداري، وأهم خصائصه؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي من خلال استخدام مدخل الإبداع الإداري؟

## أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الحالية إلى:
- ١- تعرف الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر عليه.
  - ٢- تعرف الإبداع الإداري وأهميته داخل المؤسسات التعليمية .
  - ٣- تعرف متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي من خلال استخدام مدخل الإبداع الإداري.

## أهمية البحث:

- تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:
- إلقاء الضوء على ملامح الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، وأهدافه، وخصائصه داخل المؤسسات.
  - الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي من بينها مدخل الإبداع الإداري، لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
  - قد يستفاد من نتائج البحث في معرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

## منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث حيث يعتبر من أنسب المناهج لمعرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وجمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتفسيرها.

## مصطلحات البحث:

- ١- **الإبداع الإداري:** هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز أداء العاملين وقدرتهم وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف بصورة أفضل (الزبيد: ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٤).
- ٢- **الرضا الوظيفي:** هو حالة استقرار عامة في المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل ذاته والظروف التي يحدث فيها العمل، ومع الجماعة التي يتم التعامل معها، لذا فهو يعتبر انعكاساً لمشاعر الفرد الإيجابية والسلبية نحو العمل وزملاء العمل، وبيئة العمل. (الرشيدي: ٢٠١١، ص ٤٨).

## الدراسات السابقة:

فيما يلي يتم عرض أهم الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمتغيرات البحث الراهن، وذلك من خلال التناول التاريخي لها من الأحدث للأقدم.

- ١- دراسة أحمد حسين عبد المعطي، وآخرون (٢٠٢٣): هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، مكونة من أربعة محاور، وعدد عبارات الاستبانة (٩٥) عبارة لتعرف واقع علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تنقيد بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كما توصلت الدراسة إلى قصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز مما يقلل من جهد المعلمين وكافة العاملين بالمدارس المتوسط ودافعيتهم للإنجاز للعمل.
- ٢- دراسة ريم داخل سعيد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظفة إدارية بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص درجة ممارسة الإبداع الإداري بسبب عدد سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- ٣- دراسة جمال محمد، وسحر سعيد (٢٠٢١): هدفت الدراسة تعرف درجة توافر الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (٨٨) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزي إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- ٤- دراسة أميمة حلمي، وآخرون (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتوصلت الدراسة لبعض الآليات المقترحة التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت منها: تبني سياسات التغيير نحو الأفضل

داخل المدارس، والاهتمام بالتدريب والتنمية للمديرين والعاملين، ودعم وتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على مواجهة الأزمات دون تردد أو خوف، تبني فلسفة جديدة للحوافز، الاهتمام بدعم وتفعيل الاتصال التنظيمي، تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، دعم المناخ التنظيمي التربوي الذي يساعد على التعلم المستمر داخل المدرسة الثانوية بالكويت.

٥- **دراسة كارولين ثروت حليم (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

٦- **دراسة سلوى محمد (٢٠١٩):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة رضا كلاً من الموظفين الإداريين بإدارة حلوان التعليمية والعملاء من الجمهور المتعاملين معهم (مدرسين، أولياء أمور، موجهين، مديرين)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم استبانتين كأداة للدراسة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، ورضا العملاء، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً وموظفة من داخل إدارة حلوان التعليمية، و(١٥٨) من العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي وكذلك رضا العملاء كانت بشكل عام متوسطة، مع وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين كلا من الرضا الوظيفي ورضا العملاء، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي ترجع للمتغيرات الآتية (المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي ترجع لمتغير (العمر).

٧- **دراسة نواف خلف (٢٠١٨):** هدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين وتعرف مستوى تأثير البرامج التدريبية المقدمة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين ومدى مساهمة هذه البرامج في توفير كوادر إدارية قادرة على تحقيق أفضل معدلات العطاء، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) من العاملين بقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسطات الإبداع لدى

الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا مقابل الحاصلين على الدبلوم أو الشهادة الجامعية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للعمر في محوري التدريب والإبداع الوظيفي.

٨- دراسة سناء السويدي (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة تكونت من (٣٢٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نموذجين فقط أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للأداء الإداري مع المؤهل العلمي، وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، وأن الإدارة تسعى دائماً للبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر من أفكار وحلول للمشكلات لكسب رضا العاملين بالمدرسة، كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع أن مجال الأصالة حصل على المرتبة الأولى، في حين جاء مجال الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة.

٩- دراسة الجورانة، ومساعد (Aljawarneh & Masad, 2020): هدفت الدراسة لتعرف واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة جدارا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف إداري، وباستخدام البرنامج الإحصائي spss والاختبارات الإحصائية المناسبة كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، والقدرة على التحليل، وقبول المخاطر، والطلاقة والمرونة العقلية)، والأداء الوظيفي.

١٠- دراسة عنتر محمد (Antar Mohamed, 2018): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإبداع الإداري للإدارات الثانوية في مدارس سوهاج، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم إجراء مقابلات مع (٥٢)، مدير مدرسة ثانوية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري لدى مدرء هذه المدارس منخفض، وأوصت الدراسة بضرورة توفير درجة مناسبة من اللامركزية في إدارة المدرسة، وتبسيط الإجراءات لتوفير حوافز الإبداع الإداري، والسماح بالمشاركة والتعبير عن الرأي في أثناء الاجتماعات للعاملين، باعتبارهم مشاركين في تطوير المؤسسة وليسو مجرد عاملين فيها، وتوضيح العمل الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي الشامل.



١١- يوسف، ورخا (Yossef & Rakha, 2017): هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى المهارات الشخصية والإدارية والإبداع القيادي في جامعة نجران في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لجمع البيانات عن الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩) قائدًا إداريًا في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها أن مستويات المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين كانت مرتبة ترتيبًا تنازليًا كالتالي (المهارات العاطفية، المهارات الاجتماعية، المهارات العقلية)، وأن مستوى المهارات الإدارية جاء مرتبة تنازليًا كالتالي (التوجيه، التنظيم، السيطرة، الضبط، التخطيط)، ومستوى الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازليًا كالتالي (الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على تحليل المشاكل، المخاطرة، والطلاقة والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

١٢- دراسة بول جيمس (Pual James, 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة الإبداع الإداري الجامعي في الاقتصاد الإبداعي التايلاندي، وتم الاعتماد على المنهج التفسيري للتعريف بتجارب إدارية للجامعات الأهلية في تايلاند، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) مديرًا للجامعات الأهلية في بانكوك، وتوصلت الدراسة إلى أن السياسة الحكومية لها تأثير على عملية التشغيل بالجامعات، وتنمية الإبداع المؤسسي، ورفع جودة أداء العاملين بالجامعات.

١٣- دراسة موجلي، وآخرون (Mooghali & Other, 2010): هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الإبداع لدى الموظفين في شيراز ودورها في تعزيز جامعتها للعلوم الطبية في عام ٢٠٠٨، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) من العاملين في ثلاثة مستويات (المديرين، والخبراء، والموظفين)، وتوصلت الدراسة إلى أن معدل الإبداع في المستوى تحت المتوسط لذلك يجب أن تولي اهتمامًا خاصًا للإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وأثبتت النتائج أن دور الإبداع وأهميته تظهر في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف بالإضافة إلى ذلك ومن أجل تحقيق الإبداع يجب حضور أفكار مختلفة وتحقيق التعاون بين الأفراد في تطبيق تلك الأفكار، والإشراف الجيد على المبدعين والاهتمام

ببتمية مهاراتهم، وضرورية توافر بعض المهارات التي تساعد المديرين على الإبداع الإداري لدى العاملين من أهمها قدرته العالية في التعامل مع المشكلات التي تواجه بطريقة سريعة ومدروسة جيدة، وكذلك تقييم الأداء والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأهداف المؤسسة لحث الموظفين على مسؤولية المؤسسة وأهدافها.

١٤- دراسة تيستا (Testa, 2001): هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود العلاقة الفعلية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلاً عن كيفية تفاعل الولاء والرضا والجهد في بيئة العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم عمل استطلاع آراء (٤٢٥) موظفًا ضمن (٢٤) إدارة خدمية أمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة عالية من التفسير والعلاقة في متغير الولاء التنظيمي، في حين أن متغير الولاء التنظيمي له درجة تأثير منخفض من التفسير والعلاقة في متغير الجهد، وأفادت الدراسة بوجود علاقات مهمة بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة الخدمة.

١٥- دراسة فال، وويت (Vall & Witt, 2001): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم تصميم استبانة طبقت على (٣٥٥) موظفًا ضمن منطقة خدمية أمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير المعتدل كان عاليًا لنمط الفريق عال المستوى، ودلل على وجود أهمية كبيرة لدور السياسات التنظيمية في مستوى رضاهم الوظيفي بخلاف المبحوثين في نمط الفريق منخفض المستوى، الذين أقرروا بأن وجود السياسات التنظيمية الفاعلة ضمن عملهم، يعتبر قوة سلبية عليهم وتخفف من درجة رضاهم الوظيفي، لكونهم يعملون في مناصب دنيا ولا يعمل في فرق عالية الكفاءة والجودة في الأداء.

وفي ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة، يتضح لنا أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي بالمؤسسات ومن ثم أهمية اكتشاف العوامل التي قد تسهم في تحقيقه.

### الإطار النظري:

فيما يلي أهم ما تناولته الأدبيات النظرية حول الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، حيث يتناول البحث الحديث عن مفهوم الإبداع الإداري وأهدافه، وأهميته، والمشكلات التي تواجهه وكيفية إيجاد السبل للتغلب على هذه المشكلات، وأيضًا الحديث عن الرضا الوظيفي مفهومه وأهميته، ومتطلبات تحقيقه داخل المؤسسات.

### ❖ مفهوم الإبداع الإداري:

- يعرف الإبداع الإداري بأنه: اختراع آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للموارد البشرية من أجل الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن (القحطاني: ٢٠١٦، ص ١٩٨).
- أو هو: المقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة غير واردة في المنظمات التي تفكر إلى الإبداع والمبدعين. (مصطفى: ٢٠١٤، ص ١١٧).
- كما يعرف بأنه: إظهار قدرة المديرين والعاملين بالمؤسسات على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل وتكون أكثر كفاءة وفاعلية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتجويدها باستمرار وزيادة قدرتها التنافسية (عمر، ومرسي: ٢٠١٢، ص ص ٦٥-٧٨).

### ❖ أهمية الإبداع الإداري:

- يعتبر الإبداع الإداري أحد الأساليب الإدارية المهمة من أجل القدرة على حل المشكلات، والابتكارية في تقديم حلول بدون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة للقادة ولجميع العاملين داخل المؤسسة من قادة ومساعدين في اطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في زيادة فاعلية الإدارة داخل المؤسسة (علي بن مرزوق: ٢٠٢١، ص ٧٢).
- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية فهو عنصر هام 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 على الإبداع لدى كل فرد سواء أكانت منخفضة أم متوسطة أم عالية. (مشهور: ٢٠١٠، ص ٢٩٧).

### وبصفة عامة تتمثل أهمية الإبداع الإداري في الآتي: (عشامي: ٢٠١٠، ص ١٣).

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- يساعد الإبداع الإداري على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- تميّز بعض المؤسسات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها من المؤسسات.

### ❖ خصائص الإبداع الإداري:

لقد قامت العديد من الدراسات السابقة بمحاولة استنتاج مجموعة من الخصائص الخاصة بالإبداع الإداري والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية الإبداع داخل المؤسسات، فكان من أهم خصائص الإبداع هو التعقيد والمخاطرة والتعزيز من إبداعية المؤسسة ونجاحها التنافسي، ويحقق لها حصة في المنافسة العالمية، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ) وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وظروف بيئية وهياكل تتباين من مرحلة إلى أخرى. (الحريري: ٢٠١١، ص ٢٥٠).

ويمكن إيجاز أهم خصائص الإبداع الإداري فيما يلي: (عيد : ٢٠٠٨، ص ١٥).

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس قاصراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق المؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويوجد عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً، والعكس صحيح.

### ❖ متطلبات الإبداع الإداري:

يتطلب الإبداع الوعي والمعرفة والافتتاح، كما أنه يحتاج إلى إدراك سليم للفكرة، والحاجة إلى المقدرة التحليلية الأولية، وهناك العديد من المتطلبات للإبداع الإداري يجب توافرها وتحققها،

والتي تسمح بإدارة المؤسسات بطريقة إبداعية مبتكرة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:(هادي: ٢٠٢٢، ص٦٤)، (البدراي:٢٠١١، ص ٢٢)..

- توفير التقنيات الحديثة التي تدعم إدارة الإبداع.
- عقد دورات تدريبية للقادة بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لمهارات الإبداع الإداري وتشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتطوير مهاراتهم وتبني أفكارهم.
- تخصيص موازنات مالية كافية لتطوير أداء القادة داخل المؤسسات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات وتدريبهم في ضوء تلك الاحتياجات.
- الاهتمام ببناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة والعاملين بالمؤسسة وبين أفراد المجتمع المحلي.
- تدريب القادة على وضع الخطط وإكسابهم المهارات الخاصة بوضع وتنفيذ خطط الإدارة.
- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع مجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
- الاستعداد للإبداع واستشعار المسؤولية.
- فهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهميته إتقانه.
- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة وحسن إدارة الوقت.
- تخصيص جزء من الإبداع للنشاط الابتكاري.
- وضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة.
- امتلاك مهارات الإتصال الفاعل والقدرة على التأثير والانتماء الصادق للمؤسسة.
- تفويض السلطة وتوفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع.
- التعامل مع متطلبات التغيير والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين.
- القدرة على التنبؤ وإجراء البحوث، وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها.

#### ❖ معوقات الإبداع الإداري:

نظراً لأهمية المداخل والأساليب الإدارية الحديثة داخل المؤسسات ومن بينها مدخل الإبداع الإداري فهناك بعض المعوقات التي تعترض الإبداع بشكل عام من قبل بعض العاملين والقادة، ويمكن تتمثل بعض معوقات الإبداع داخل المؤسسات في الآتي: (مظلوم: ٢٠٠٩، ص٢٠٣).

- التفكير بأن الإبداع يخلق وظائف جديدة أو فرص عمل لا يستطيع العاملون الحاليين القيام بها، وبالتالي يتولد الخوف من فقدان الوظيفة.

- بعض الإداريين الذين غالبًا ما يكونوا على وشك التقاعد لا يرغبون برؤية التغيير في المؤسسة.
- التصادم بين الأساليب التقليدية في العمل والأساليب الحديثة.
- ضعف العوامل المادية والحوافز التي تشجع على الإبداع، فالحماس وحده لا يكفي للتغيير والأفكار بحاجة للأموال لتنفيذها وتطويرها.
- درجة المخاطرة التي تحيط بالإبداع، وتمت الإشارة إلى أن الشراكات الصغيرة هي أكثر إبداعًا من الشراكات الكبيرة.
- وتمت الإشارة أيضًا إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الإبداع والتفكير الفعال والتي يمكن تناولها فيما يلي: (السكرانة: ٢٠١١، ص ٧٨).
- **الانهماك للوصول إلى نتائج مباشرة:** تتطلب العملية الابتكارية الإبداعية الكثير من الوقت للوصول إلى نتيجة وأن أى تأكيد أو استعجال في الحصول على نتائج مباشرة سوف يفشل أو يخرب العملية الإبداعية أو الابتكارية.
- **فقدان الدعم والأهداف طويلة الأجل:** كما هو معروف فإن السلوك والجهود الإبداعية تتطلب التخطيط والدعم خلال فترة طويلة من الزمن.
- **عدم الاستقرار الإداري:** من المعروف في العمل الإداري أن المديرين الابتكارين أو الإبداعين الذين يمارسون سلوكيات ابتكارية يميلون لأن يكونوا حساسين أكثر للمناخ النفسى والإداري في المؤسسة.
- **المقاومة الإدارية للقيام بالأخطار:** فكثير من الإدارات وربما المديرين يحاولون مقاومة الجهودات الابتكارية والإبداعية التي يقوم بها الموظفون خوفًا من الأخطار واحتمالات الفشل معًا ولذلك نجد بعض المقاومة من الإدارات العليا.
- **البرمجة الصارمة للوقت:** تتعلق البرمجة الزمنية بحدود العلاقات الرسمية الإدارية مثل أوقات الحضور والإنصراف، ومواعيد تقديم التقارير أو مواعيد الاجتماعات الرسمية خلال مرحلة الحضانة للعملية الإبداعية والابتكارية تعتبر وكأنها قيود صارمة على المبدعين والمبتكرين.

#### ❖ مفهوم الرضا الوظيفي:

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية لدى الفرد تتسم بالابتهاج تتجم عن تقييم جوانب العمل أو خبراته الوظيفية. (Msuya, O:2016, pp.9-16).

- أو حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها في العمل لإقرار مستوى الرضا المطلوب، أي تحليل وصف محتوى العمل الذي يتضمن جوانب مختلفة منها: الأجر والإشراف والترقية، والعمال، ومحتوى العمل (جواد: ٢٠١٠، ص ١٠٣).

- فهو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (حكيم: ٢٠٠٩، ص ١٩).

### ❖ أهمية الرضا الوظيفي:

إن من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل العنصر البشري حيث يعد دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات نقص إنتاجيتها، وهذا ما دعا إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية، فالرضا الوظيفي من أهم مقومات التوافق الوظيفي السليم، لذا فإن من أهم الخدمات النفسية في هذا الصدد خدمات التوجيه والانتقاء المهني بحيث يحققون أفضل درجة ممكنة من التوافق مع ظروف عملهم ومتطلبات الأداء فيها، وتأتي أهمية الرضا عن المهنة كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز الذي يمكن أن يؤديه المعلمون حيث إن أساس التوافق النفسي والاجتماعي لهم مؤشراً لنجاحهم في مختلف جوانب حياتهم وفاعلية أداء مهامهم التربوية والتعليمية. (الأفندي: ٢٠١٢، ص ٥٤).

وصنفت أهمية الرضا الوظيفي إلى عدة مجالات هي: (الدرعي، والقاسمية: ٢٠٢٠، ص

ص ١-٣٧).

- ١- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: أي أن المؤسسة تسعى إلى زيادة شعور العاملين فيها بالرضا عن وظائفهم وتنمتع بما يلي: ارتفاع الإنتاجية. انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية. ارتفاع انتماء ولاء العاملين للمؤسسة.
- ٢- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: إن الأفراد يرتفع لديهم الشعور بالرضا الوظيفي عن وظائفهم وبالتالي ترتفع لديهم عدة أشياء منها: القدرة على الإبداع والابتكار. الدافع لإنجاز وتحسين الأداء. القدرة على تحقيق التوائم والتوافق مع البيئة التي يعملون فيها. الرضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٣- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه بالرضا عن وظائفهم ترتفع به: معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية. معدلات التنمية والتطوير للمجتمع. انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقديمه.

### ❖ أساليب الرضا الوظيفي:

يشمل الرضا الوظيفي مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرفها والوصول إليها ليس عملية سهلة ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه حيث تختلف في مدى فاعليته على ما توافره تلك المقاييس من الدقة والشمول للبيانات، ومن أهم أساليب زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ما يلي: (منصور: ٢٠١٠، ص ص ٧٩٥-٨٣٨).

أ- **الإثراء الوظيفي:** وترجع أهمية الإثراء الوظيفي إلى تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد والابتكار في أدائها بالشكل الذي يوفر لشاغلها أن يجدد قدراته ومهاراته، وأسلوب تعامله مع الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها، مما يكسبه أكبر قدر من الرضا عن العمل في هذه المؤسسة.

ب- **المشاركة في صنع القرار:** تؤدي عملية المشاركة للموظف داخل المؤسسة دورًا كبيرًا في تحقيق الرضا لديه؛ لأنها تسهم في إيجاد الشعور بالرضا إذا ما وجد الموظف أن هناك جزءًا من العدالة في صناعة القرار من قبل المديرين.

ج- **الأجور:** للأموال دلالة مهمة نفسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا، فكما أنها محل البيع والشراء فهي أيضًا ترتبط بالتقدير حيث إن العديد من العاملين مهتمون كثيرًا بما يتناولونه من مرتبات وأجور في المنظمة ويربطون بينها وبين مكانتهم وقيمتهم منها كما يقارنون بينهم وبين زملائهم في المؤسسات الأخرى، ولا شك أنها تؤثر كثيرًا على واقعية العاملين ورضاهم، ولذلك يجب أن يقتنعوا بأن ما يتناولونه من تعويض مالي لما يؤديه من جهد ووقت يعتبر عادلًا.

### ❖ العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي:

ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمجموعة عوامل توضح درجة ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين عن انخفاضه، إذ إن كل عامل يعمل إما ليسد احتياجاته أو لتحقيق ذاته أو لأسباب أخرى، فالكل ينتظر العائد من وراء عمله سواء أكان ماديًا أم معنويًا أم أدبيًا، ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ما يلي: (السعودي: ٢٠٠٥، ص ص ١٧٨ - ١٨٨).

١- **محتوى العمل:** يفضل الأغلبية العمل الذي يتيح الفرصة لاستخدام المهارات والقدرات العقلية وما يتبعه من نشاطات أخرى مثل الحرية في التفكير أو في الإبداع، والعمل في أجواء مختلفة، وكذلك القيام بالتقييم الوظيفي من فترة لأخرى، كل هذه السمات تخلق نوعًا



من الارتباط بين العمل والعقل، ويؤدي ذلك النوع من العمل إلى التجديد والابتكار، وزيادة التحديث داخل العمل.

٢- **العائد المجزي:** حينما تعادل المرتبات والمكافآت متطلبات العمل، ومستوى المهارات الفردية، وتتماشى أيضًا مع أسعار السوق، فإن الذي يربط بين العائد المادي والرضا الوظيفي وهو الإحساس بالعدالة بأشكالها المختلفة مثل العدالة في التوزيع، والعدالة في التقدير، وفي فرص الترقى التي تتيح التطور وأيضًا التقدم في المستوى الاجتماعي.

٣- **البيئة المحيطة:** من العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي أن تكون أجواء العمل مريحة وتساعد على القيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، كتوفر الإمكانيات والأدوات التي تساعد على الإنجاز.

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أيضًا ما يلي: (العيضان: ٢٠١٤، ص ص ٩٥-١٤٤).

- النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل.
- الراتب أو الأجر والضمانات.
- المسؤولية، الاعتراف، التقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
- الطرق المتبعة في الإشراف.
- فرص التقدم والترقى الوظيفي.
- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، تكييف، أثاث).
- متطلبات العمل (ساعات العمل، المرونة).
- الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية).

#### ❖ **المعوقات التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي:**

يواجه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات مجموعة من المعوقات والتي تتمثل

في الآتي: (Gholamreza Jandaglu: 2011, pp78-86).

١- **الإحباط:** وهو عبارة عن حاجز أو مانع لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد، وبالتالي فإن المانع أو الحاجز يقع بين الحاجة والحافز لذلك فإن العامل الضاغط أو حالة عدم التوازن تستمر لدرجة المثابرة أو الإصرار حتى يجتاز الحاجز أو المانع أو حتى يوجد هدف يشبع الحاجة.

٢- **العدوانية:** يلجأ الفرد المحبط أو غير الراضي إلى سلوك عدائي إذا ما كان الحاجز شخص آخر وهذا باستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي والميل إلى الهجوم إذا ما تطلب الأمر.

٣- **تجميد السلوك:** أي الإصرار على نفس السلوك، حيث يكرر نفس السلوك الذي أحبطه رغم أنه يعلم أن هذا السلوك سيتسبب في إحباطه مرة ثانية، والفرد في هذه الحالة إما أنه لا يعرف سلوكاً آخر يصل به للهدف أو أنه يعرف لكنه يخشى الفشل أو العقاب من تجربة سلوك جديدة.

٤- **تحويل السلوك لمسار آخر:** بمعنى تحويل الفرد عن سلوكه الذي كان يتبعه من تحقيق هدفه إلى سلوك آخر قد يتمثل في اللامبالاة أو أي سلوك يحقق له الراحة.

٥- **الصراع:** في حالة الصراع يوجد الكثير من الأساليب والطرق الممكنة أمام الفرد ولكن الفرد غير قادر على إقرار أي من هذه الإجراءات ليتبعها، والفرد الذي يحاول ويصر على سؤال رئيسه عن الترقية ومنع ذلك فهو خائف من القيام بذلك ويسمى هذا بممارسة الصراع. وفي ضوء ما سبق عرضه من أدبيات متعلقة بالرضا الوظيفي والإبداع الإداري لا بد من توفير بعض المتطلبات اللازمة حتى يمكن تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مدخل الإبداع الإداري ومن أهم تلك المتطلبات:

#### ١- متطلبات بشرية وتتمثل فيما يلي:

- توفير العناصر البشرية المؤهلة والمدرية من مديرين ومعلمين وقيادات تربوية تكون قادرة على عملية تطوير الأداء الإداري ونشر الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.
- عقد ندوات ودورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الإدارية والفنية.
- تطوير مراكز تنمية القدرات بالجامعات هدفها رفع القدرات الإدارية للقيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية والمعلمين بالمؤسسة.
- تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار والتعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها.
- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات المدرسية والمعلمين، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل المدرسة، وتيسير فرص للإبداع الإداري.
- توظيف أكاديميين وتربويين متخصصين في التطوير والتجديد ومتابعة خطة سير العمل لمعرفة مستوى رضا العاملين الوظيفي وقدرتهم على الإبداع.
- التدريب المستمر لجميع المعلمين والمديرين لضمان تحقيق أفضل النتائج في الإبداع الإداري والرضا الوظيفي.

## ٢- متطلبات مادية وتتمثل فيما يلي:

- توفير الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لعملية الإبداع الإداري.
- زيادة الميزانية المخصصة لعملية تطوير الأداء الإداري والنهوض بمستوى أداء المؤسسات.
- تشجيع ودعم المتفوقين والمبتكرين مادياً ومعنوياً.
- زيادة الاعتمادات المالية اللازمة لمديري المدارس لنشر أفكارهم الإبداعية والنهوض بمستوى العاملين.

## ٣- متطلبات إدارية وتتمثل فيما يلي:

- توفير بيئة تنظيمية تحث على الإبداع الإداري داخل المؤسسة تعمل على نموه، من خلال تعيين فرد أو فريق عمل تكون مهمته تيسير طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري والمبدعين من خلال المشاركة في وضع الاستراتيجيات ورسالة المؤسسة من قبل الجميع لإحداث التغيير المطلوب.
- أن تتيح التشريعات الجديدة قدرًا من الحرية والاستقلالية للقيادات المدرسية.
- زيادة فهم العاملين للتطوير والإبداع وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي.
- التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس.
- وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين الأعضاء داخل المؤسسة وخارجها من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طرق ووسائل تطوير الأداء.
- وضع اللوائح والتشريعات والآليات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري وتنمية الإبداع المؤسسات.
- الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الأداء الإداري بالمدارس، وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة لتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والمعلمين في الجانب الإداري.

## توصيات البحث:

### من خلال ما سبق يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

- ضرورة توفير متطلبات الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات.
- العمل على استخدام أساليب ومداخل إدارية حديثة للنهوض بمستوى العاملين بالمؤسسات.
- ضرورة العمل على زيادة قدرة المديرين والقادة على الإبداع والابتكار.
- العمل على تفعيل سياسة اللامركزية في المؤسسات بما يمكنها من زيادة قدرتها على الإبداع الإداري والابتكار والمنافسة مع المؤسسات الأخرى.

## المراجع

- أحمد بن عودة الحويطي: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، *المجلة التربوية*، العدد (٥١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٨، ص ص ٥١٦-٥٤٧.
- أحمد حسين عبد المعطي، وآخرون: تصور مقترح للتطوير التنظيمي لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، *المجلة العلمية لكلية التربية*، العدد (٧)، المجلد (٣٩)، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٢٠٢٣، ص ١٠٧.
- أحمد كامل الرشيد، وحامد عمار: *المشكلات المدرسية المعاصرة* قضايا وحلول، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، ٢٠١١، ص ٤٨.
- إسماعيل الأفندي: عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٢، ص ٥٤.
- أميمة حلمي مصطفى، وآخرون: استخدام مدخل الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية*، العدد (١)، المجلد (٧٧)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٢٠، ص ص ٤١٢-٤٥٨.
- بلال خلف السكارنة: *الإبداع الإداري*، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١، ص ٧٨.
- ثروت مشهور: *استراتيجيات التطوير الإداري*، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٩٧.
- جمال محمد، وسحر سعيد: درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، العدد (٣)، المجلد (٢٩)، الكلية الجامعية للعلوم التربوية التابعة لوكالة الغوث، رام الله- فلسطين، ٢٠٢١، ص ص ٤٦٨-٤٩٩.
- حميد الدرعي، وعائدة القاسمية: أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد (١٧)، ٢٠٢٠، ص ص ١-٣٧.

- ذعارين غضبان البدراني: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١١، ص ٢٢.
- رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة والنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٢٥٠.
- رحمة بنت محمد العيفان: الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة الإرشاد النفسي، العدد (٣٧)، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ص ٩٥-١٤٤.
- رمضان أحمد عويد: الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر - دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٩)، ٢٠٠٨، ص ١٥.
- ريم داخل سعيد المحمادي: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، العدد (٢٩)، كلية التربية، جامعة العريش، الجزء الأول يناير ٢٠٢٢، ص ص ٢٦٤-٢٦٧.
- سعود حميد عشامي: نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية"، مجلة التربية، العدد (٢٧)، المجلد (١٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير ٢٠١٠.
- سلوى محمد علي: الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بإدارة حلوان التعليمية بمحافظة القاهرة وعلاقته برضا العملاء، المجلة العربية للإدارة، العدد (٣)، المجلد (٣٩)، ٢٠١٩، ص ص ١٩-٣٨.
- سناء السويدي: درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١٦.
- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٠٣.
- عبد الحميد بن عبد الحميد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، السعودية، ٢٠٠٩، ص ١٩.
- عبد السلام شايح القحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الرياض، السعودية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ١٩٨.

- عبدالله علي هادي: متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٥٢)، مجلد (٨)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ٢٠٢٢، ص ٦٤
- عزة جلال مصطفى، وآخرون: إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي"، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠١٤، ص ٢٣١.
- علي بن مرزوق بن معيض: فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية، العدد (٢)، مجلد (٨٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ص ٧٢.
- عيد حمود السعيد: الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بإدارة التعليم المتوسط في محافظة الجھراء بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالغرذقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٤.
- قاسم محمد مظلوم: إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، مجلة دراسات الكوفة، العدد (١٢)، العراق، ٢٠٠٩، ص ٢٠٣.
- كارولين ثروت حلیم: تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الإبتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في محافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠.
- ماجد محمد الزیود: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٢)، المجلد (١٣)، البحرين، ٢٠١٢، ص ١٣-٤١.
- ماهر عمر، وعمر مرسي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد (٢)، المجلد (٢٨)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢، ص ٦٥-٧٨.
- مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد (١)، المجلد (١٢)، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٠١٠، ص ٧٩٥-٨٣٨.
- محمد راشد غازي، وآخرون: دور البيئة المدرسية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٧٦)، ٢٠١٦، ص ٧١-٩٥.

- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزعات والصراعات في العمل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣، ص ٧١.
- موسى أحمد السعودي: العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، العدد(١)، المجلد(٣٢)، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ١٧٨-١٨٨.
- نواف خلف الخرينج: التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد(٢)، المجلد(٣٢)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠١٨، ص ص ٥٣١-٥٨٧.
- Aljawarneh Nader & Masad Fawzieh; Administrative creativity and job performance; An Empirical Study at Jadara University, **International Journal of psychosocial Rehabilitation**, Vol(24), No(8), 2020, pp.75-95.
- Antar Mohamed Abdul- Aal; The Reality of Adminstrative Creativity among the principals of General Secondar Education Schools; A Field Study in Suhag City, **Global Journal of Management and Business Resseach; Administration and Management**, Vol(13), No(18), 2018, pp.17-23.
- Gholamreza Jandaglui;The Impact of Job Security on Employees Commitment and Job Satisfaction in Qom Municipalities, **African Journal of Busniess Managemnt**, Vol(5), No(16), 2011, pp78-86.
- Mooghali, A, Others; Effective Factors on Creativity Reinforcement in Shiraz University of Medical Sciences in 2008, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences** Vol(4), No(11), 2010, pp.58-63.
- Msuya, O; Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary school in Tanzania, **International Journal of Educational Administration and policy Studies**, Vol(8), No(2), 2016,pp9-16.
- Pual James; The Creative University in the Thai Creative Economy, **Research in Business and Economics Journal**, 2011, p34.

- 
- Testa, Mark , R; Organized national commitment job satisfaction and effort in the service environment, **Journal of psychology**, Vol(132), No(2), 2001.
- Valle, Mathew.& L.A, Witt; The moderating effect of team work perceptions on the organizational polices-job satisfaction relationship, **Journal of Social psychology**, Vol(141), No(3), 2001.
- Yossef, S,&Rakha, A; Efficiency of personel and Administrative Skills for Managerial Leadership on Education and practice, Vol(8), No(6), 2017, pp.113-122.