



كلية التربية
قسم أصول التربية
* * * *

**الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية
"تربية دمياط نموذجاً"**

مقدم من

الأستاذ الدكتور

علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ
كلية التربية- جامعة دمياط

الباحث

باهر رزق السبع

مدير إدارة الوثائق والمعلومات
بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط

1441هـ / 2020م

مقدمة

مع بداية القرن الحادي والعشرين أصبح لزاما علي كافة المؤسسات المختلفة أن تتوافق أوضاعها مع الحياة العصرية، التي تتطلبها العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فالتعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين يتطلب من المؤسسات نمو وبناء وتعزيز مقدرتها علي التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وأن تتخذ من الإبداع والابتكار وسيلة لها إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز.

ولقد أجمع كثير من كتاب الإدارة والباحثين، اليوم، على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة⁽¹⁾. وعلى ذلك أصبح الإبداع الإداري هدفا واحتياجا حقيقيا لنمو المجتمع وقدرات أفراده وحسن استخدام موارده⁽²⁾.

ومما لا شك فيه أن المؤسسات التربوية التعليمية في مقدمة المؤسسات التي تأثرت بهذه المتغيرات على اعتبار أن التعليم هو قاطرة التنمية والتقدم بالمجتمع وأن المؤسسات التربوية هي المسئول الأول عن تربية النشء وإعداد الأجيال المتوالية التي تقود المجتمع في كافة المجالات، لذا أصبح لزاما عليها ضرورة اختيار قيادات تستطيع أن توفر بيئة تعليمية تؤدي إلى جودة العمل والإبداع⁽³⁾.

لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وكون هذه الاستجابة لا تتم إلا عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات.

وينظر إلى الإبداع الإداري كأحد الأسس التي تقاس به تقدم الدول وحضارتها ومدى مواكبتها لحركة العالم المتقدم باعتبار أنو يكشف أفكارا جديدة خارجة عن المؤلف⁽⁴⁾، وينتج عنه تميز يسمو بالفرد والمجتمع بخطي علمية حديثة تتناسب مع تطورات العصر⁽⁵⁾.

وحيث إن المؤسسات التعليمية إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق والتغيرات المحيطة⁽⁶⁾؛ فإن الأمر يقتضى من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبنى أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

كما يعد الإبداع الإداري أحد مهام القائد التعليمي العصري، وملازما لجميع أقواله وأفعاله وطموحاته، وفي سياق المنظمي لابد أن تسيير منظمات القرن الحادي والعشرين في ركب الإبداع ومغادرة الركب المعتاد أو التقليدي أو المؤلف ولاسيما وأن الحاجة إلى الإبداع أصبحت حاجة مركبة تشكلها الحاجة الشخصية والاجتماعية والحضارية والسياسية⁽⁷⁾. من خلال الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي الإبداعي؛ وذلك من خلال العمل علي تبني سلوكيات ومهارات تساعد علي الارتقاء بقدرات الأفراد والتشجيع علي تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم، عن طريق تعزيز انتمائهم والتزامهم وولائهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بهم⁽⁸⁾.

وعليه فإن دور القيادات الإدارية هو إيجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة آمنة نفسيا تمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية و البحث الدائم عن

الجديد لمواكبة المستجدات في محيط يشهد منافسة قوية ومنفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات للوصول بالمؤسسات التعليمية إلى التميز والتنافسية.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من انتشار للعولمة، واحتدام المنافسة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، مما دعا ذلك كله الدول المختلفة إلى إصلاح أداء هذه المنظمات ومن بينها الجامعات، وتعظيم قدرتها على المنافسة بالسعي المستمر لتطوير جودة أدائها، وتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمة تعليمية بما يمكنها من التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة بكفاءة، نظراً للدور البارز للجامعات في تحقيق التنمية الشاملة، وتحسين الموقف التنافسي للدول.

ومن هنا فمؤسساتنا التعليمية اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنماط قيادية فعالة تتناسب والوضع الحالي وتسعى إلى تعزيز الإبداع وتنميته حتى تتمكن من تحقيق الريادة والتفوق.

وعليه ظهرت مشكلة الدراسة من خلال فناعة الباحث بأهمية الإبداع الإداري المؤدي للتميز وأثره علي السلوك القيادي لدي التربويين، إلى جانب قلة وجود دراسات ناقشت الإبداع الإداري للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية المصرية – حسب علم الباحث –، من خلال تهيئة الإجابة على جوهر مشكلة الدراسة والتي تتلخص في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يُمكن للإبداع الإداري تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

س1: ما الأطر النظرية والفكرية للإبداع الإداري؟

س2: ما أهم أبعاد الميزة التنافسية؟

س3: ما آليات تفعيل الإبداع الإداري بكليات التربية لتحقيق الميزة التنافسية ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية للإبداع الإداري، وأهم أبعاد الميزة التنافسية، والتوصل لآليات تفعيل الإبداع الإداري بكليات التربية لتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من التميز الإداري والإبداع الإداري حيث إن دراسة هذين الجانبين من الأهمية بمكان للإدارة التعليمية، ولذا يعتبر البحث مساهمة فاعلة في الواقع العملي للإدارة بكليات التربية من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري. للنهوض بأداء المؤسسات الجامعية نحو الريادة والتميز.
- 2- كما تتجلى أهميتها، أيضاً، في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية بكليات التربية، إذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام، وفي النتائج التي ستتوصل إليها، والتوصيات التي ستوضع أمام متخذي القرارات.
- 3- أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الجامعية والذي يؤدي العنصر البشري فيها دوراً محورياً، وأهمية الإبداع في إدارة هذه المؤسسات في ظل العولمة والتنافس القائم بينهما.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية "المنهج الوصفي" الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة وتفسيرها، ويهدف إلى دراسة الظروف والعلاقات والقيام بوصف دقيق للأنشطة والعمليات والأشخاص لا مجرد تحديد الوضع القائم ولكن تحديد كفاياته ومدى

ملاءمته للتطلعات التنموية المستقبلية. كما أن المنهج الوصفي يعود إلى أنه هو الأقرب إلى طبيعة الدراسة والأقدر على تحقيق أهدافها⁽⁹⁾.

مصطلحات الدراسة

الإبداع الإداري Administrative Creativity

يتحدد مفهوم الإبداع من ناحية دراسة الموضوع على دراسة أبعاد مفهوم الإبداع الإداري، حيث اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع بشكل قاطع، فليس هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى صلة هذا المفهوم بشتى المجالات، وصلته باهتمامات الباحثين وتأثره بمدارسهم الفكرية فالإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوماً نظرياً محدداً.

ويعرف الإبداع (Creativity) على أنه: "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، لهذا فإن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجدة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل".⁽¹⁰⁾

أما (جليفورد Guilford) فقد عرف الإبداع بأنه: "عبارة عن سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها".⁽¹¹⁾

ويعرف (جيمز هيجنز) الإبداع بأنه: "العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة وذات معنى".⁽¹²⁾

فالإبداع Creativity هو: "مجموعة المهارات التي يمتلكها الأفراد ويتمكنون من توظيفها بشكل غير مألوف عن طريق دعم هذه الطاقات داخل المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحقيق الرقي والتقدم الدائم".⁽¹³⁾

ويتمثل الإبداع الإداري في "امتلاك أعضاء الإدارة التعليمية لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة بها، وتنمية ذاتهم مهنيًا".⁽¹⁴⁾

ويعرف الإبداع الإداري بأنه: "اكتشاف أو اختراع شيء ما يقع خارج نطاق قواعد النظام القائم، ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير به"⁽¹⁵⁾

وقد تبنت الدراسة الحالية التعريف الآتي للإبداع الإداري

الإبداع الإداري **Administrative Creativity** هو: «اتجاه إداري يوجه السياسات المؤسسية بما يؤدي إلى تحفيز العاملين لابتكار وإبداع أفكار جديدة مفيدة للعمل ومحققة لأهدافه باستخدام أساليب متطورة». ⁽¹⁶⁾

تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". ⁽¹⁷⁾

كما تُعرّف بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع. ⁽¹⁸⁾

وقد تبنت الدراسة الحالية التعريف الآتي للإبداع الإداري

التوظيف الأمثل لإمكانات كليات التربية وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأق تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفوءة ومتجددة ومستدامة.⁽¹⁹⁾

المحور الأول الإبداع الإداري (إطار مفاهيمي)

مفهوم الإبداع الإداري

عند مراجعة الأدبيات التي تحتوي على تعريفات الإبداع الإداري، من الواضح أن الباحثين يتناولون الموضوع من اتجاهات مختلفة، ولا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف لمصطلح "الإبداع الإداري" لذا سوف يقوم البحث الحالي باستعراض عددا من تلك التعريفات على النحو التالي:

ويعرف الإبداع التنظيمي بأنه خلق قيمة مفيدة جديدة، منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. وينطوي فهم الإبداع التنظيمي بالضرورة على فهم العملية الإبداعية، والمنتج الإبداعي، والشخص المبدع، والحالة أو الوضع الإبداعي، والطريقة التي يمكن أن تكون فيها كل من هذه المكونات متفاعلة مع بعضها بعضاً.⁽²⁰⁾

يعرف الإبداع الإداري على أنه إدخال الأساليب الحديثة والتطبيقات الاستراتيجية التي تهيأ أفضل مستويات البيئة الاجتماعية والثقافية والإدارية في المدارس، ويرتكز الإبداع الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وتنمية مقدراتهم البشرية من خلال توفير احتياجاتها ومتطلباتها وإشراكها في عمليات اتخاذ وصنع القرار بالإضافة إلى توفير بيئة وظيفية مناسبة، واستخدام أحدث التطبيقات

التي تساعد في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف العامة والذي يضمن النجاح والاستمرارية والجودة في الإنتاجية، وتحسين فاعلية الأداء لدى المعلمين. وفي ظل التغييرات المتسارعة، تحتاج المدارس إلى إدارة مبدعة قادرة على اللحاق بالركب التكنولوجي واستيعاب الفلسفة التعليمية الحديثة والفاعلة لتحقيق الأهداف التربوية، وتشكيل الخطط والاستراتيجيات التي تلئم احتياجات المعلمين وتعزز فاعلية أدائهم. (21)

يعرف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس من خلال الانتساب إلى برامج تنمية للإداريين تساهم في تمكين مديري المدارس للنهوض في العملية التعليمية نحو الأمام والتي تحفز الأفكار الإبداعية لديهم. (22)

عرف الإبداع في الإدارة بأنه "المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقي هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من مقدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة". (23)

ويشير مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد، إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً موجودة من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة

جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة للنشاطات الإبداعية التي تهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد بغية الوصول لتحقيق أهداف المنظمة". (24)

كما عرّف على أنه هو "أداء جماعي ومؤسسي بطريقة إبداعية، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". (25)

الإبداع الإداري هو ذلك الموقف الذي يستخدم فيه الإداري مهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعده في التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة ما. (26)

ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة العربية على التخصيص، والحاجة الأكيدة إليه نتيجة المنافسة في مجال الاقتصاد وقطاع الخدمات بين كثير من دول العالم، والعديد من المنظمات. (27)

أهمية الإبداع الإداري

لا يمكن لأية مؤسسة اليوم الاستمرار والتطور بدون الإبداع الإداري؛ لأننا نعيش في ظل متغيرات متسارعة على مختلف المستويات وفي غاية التعقيد، مما يسبب تحديات ومشكلات متنوعة تفرض نفسها على الإدارة ولا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية، مما يزيد من أهمية الإبداع الإداري، لاسيما لاستناده على قائد وفريق عمل لديهم المقدرة على استيعاب المتغيرات ونتائجها السلبية والإيجابية،

والتحليل للوصول إلى أفكار جديدة، وابتكار طرق وحلول مختلفة تمكن المؤسسة من تجاوز التحديات والعقبات بما يتماشى مع متطلبات العصر. (28)

وللابداع الإداري أهمية كبيرة، وتتمثل في: (29)

- يعتبر الإبداع الإداري من أهم العوامل المؤثرة في النجاح المهني والشخصي للفرد، فالقادة في الشركات والمنظمات لديهم التأثير الخاص بهم على العاملين، فهم بالنسبة للعاملين نموذج يقتدي به، فإذا كان القائد مبدعاً في عمله فإن ذلك سوف ينعكس على أداء الموظفين.

- أصبح الإبداع الإداري من المطالب الملحة والضرورية في الميدان التربوي، وذلك بسبب تراكم العلوم وظهور المستجدات والتقنيات المتلاحقة، والثورة المعلوماتية، والاتصالية، والظروف المتغيرة بشكل مستمر، فضلاً عن أهمية اللحاق بركب التطوير التربوي الذي تسهده الدول المتقدمة.

- إن للإبداع دور مهم في تحويل الأفكار إلى علم نافع، ويجب على القائدين السماح للأفكار الجديدة والإبداع بالظهور وتشجيعه، وينبغي على المنظمات اعتماد الأساليب الإدارية التي تعتمد على العمليات الإبداعية والمهارات الإدارية والقدرات الذاتية، والتركيز على المرؤوسين المبدعين الذين يتميزون بانفتاح الأفكار والتصورات والاستقلالية والخبرة، ولديهم رغبة في اكتشاف ما حولهم.

- يساعد الإبداع الإداري المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية.

- يؤدي الإبداع الإداري إلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

- يعمل الإبداع الإداري على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

كما يحقق الإبداع الإداري عدد من المميزات للمنظمات، يوردها الباحث على النحو التالي: (30)

1- الاستجابة للتعامل مع متغيرات البيئة وهذا يعزز من الاستقرار للمنظمة ويجعلها قادرة على مواجهة التهديدات التي قد تؤثر على أنشطتها.

2- تعزيز القيمة المضافة في المنظمة وأنشطتها وعملياتها بحث يعود ذلك على الموظف والمنظمة.

3- المساهمة في تعزيز رأس المال الفكري للموظفين والمنظمة بتعزيز القدرات والتسامح مع الفشل.

4- تعزيز توازن برامج المنظمة وإمكانياتها المادية والمالية والبشرية.

5- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة البشرية وتعزيز قدراتها من خلال التركيز على البحث والتطوير.

وتتمثل أهم الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي: (31)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيمية والفرد.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل.
- وتتلخص أهمية الإدارة في تبني الإبداع في النقاط التالية: (32)
- 1- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
 - 2- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
 - 3- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
 - 4- تحسين الإنتاج والأداء.
 - 5- زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
 - 6- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
 - 7- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
 - 8- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.
- وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث بأن الإبداع يعتبر الطريق المؤكد إلى النجاح والتميز، وعن طريق تحفيز الإبداع يمكننا استكشاف أفكار جديدة، وغير معروفة تؤدي إلى النجاح والتميز، كما أن تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، ومنحهم الوقت والموارد لاستكشاف مجالات جديدة، يعتبر مفتاح للتطور وحل

المشكلات والتنبؤ بها، فالإبداع يحسن من عملية حل المشاكل، وتظهر أهمية الإبداع الإداري عند رغبة المنظمة بالتطور، ولاسيما مع وجود المنافسة القوية بين المنظمات مما يزيد من أهمية الإبداع الإداري، فالإبداع الإداري يهتم بإعداد قائد ناجح مهتم بمرؤوسيه، ويعمل على استنباط أفكارهم الحديثة وتميئتها، فهو يشجع على الانفتاح على الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات بكل قوة وثقة، كما أن له دور كبير في إحداث نقلة متميزة في المنظمة من قبل العاملين فيها.

عناصر الإبداع الإداري

لا يعتمد مستقبل الأمم على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة فيها. وإنما على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات وبخاصة في المجال التربوي؛ لأنه المعني ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء. وبناء على ذلك فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب. بل لابد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثل هذه الأنماط السلوكية والتوجهات المطلوبة لأهميتهم.⁽³³⁾

لذا يقوم الإبداع الإداري على عدة عناصر أهمها:⁽³⁴⁾

- 1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها في نفوس وعقول أعضاء التنظيم.
- 2- التركيز على الأداء، وتحري الموضوعية في تقويمه.
- 3- تشجيع روح الاستقلالية والمخاطرة، بإتاحة الفرصة به باتخاذ القرار في الأمور الموكلة له، وخوض بعض التجارب التي قد تكون فيها مخاطرة.
- 4- الحرص على كرامة العاملين عند التعامل معهم، والحفاظ على البعد الإنساني في التواصل مع العاملين.

- 5- تبسيط الإجراءات الإدارية بقدر الإمكان؛ ليفسح المجال للعاملين لإنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطور المؤسسة.
- 6- تطوير بيئة تنظيمية متسمة بالمرونة؛ لتتيح الفرصة للإبداع، وإنتاج أفكار جديدة تخدم البيئة التنظيمية.
- 7- توفير هيكل تنظيمي منفتح ومرن يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها.
- 8- التأكيد على دور "البطل" الشجاع في إصدار الأفكار الجديدة وطرحها ولو كان فيها مخاطرة.
- 9- تطوير نظام اتصال فعال، فمن ملامح مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز بين الأقسام والوحدات وسهولة التواصل.
- 10- اعتماد مبدأ تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار؛ فالتفويض جزء حيوي من الإدارة الفعالة.
- 11- التركيز على تدريب العاملين لتجديد معارفهم، ومهاراتهم واتجاهاتهم وزيادة أداء الإنتاجية، وتنمية مهارة الإبداع لدى العاملين في ضوء احتياجاتهم.

وهناك من حدد عناصر الإبداع الإداري، في الآتي: (35)

- 1- التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقويم للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واستخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحاشي التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، ويعد بمثابة خارطة التي تسير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 2- التفكير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي هو عملية تسعى على إحداث تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية، ويتعلق بالقدرات التنظيمية والسلوك المؤسسي والتفكير الاستراتيجي يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها أساس في حل المشكلات.

والتفكير الاستراتيجي عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو وتحديد آنى ومستقبلي لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

3- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة: أما الثقافة المؤسسية فهي إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة، على اعتبار أنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسة تنظيمية معينة، وتوجه سلوكياتهم وتساهم في حل مشكلاتهم، وذلك من خلال خلق فرص تدريبية لأعضاء المؤسسة وفرص للمشاركة في نشاطات المؤسسة، والتدريب على حل المشكلات بشكل إبداعي ويتم ذلك من خلال تدريب الفكر على المرونة والحرية للخروج من الحالة المستقرة والجامدة إلى الأصالة والطلاقة، وتنمية المهارات الإبداعية في بناء المشكلات والعمل على حلها. إن أكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة في وقتنا الراهن هي إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يحتاج إلى اللجوء إلى الطرق الإبداعية لتحقيقه.

مراحل عملية الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل هي: (36)

أ- مرحلة الإدراك: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التقنية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج أو الخدمة.

ب- مرحلة تكوين الفكرة: تعتبر المرحلة الأساسية الثانية، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتقنية المحتملة لتكوين التصميم. وهذا عمل مبدع

وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحل المطلوبة، إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج- مرحلة معالجة المشكلة: ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة حيث يمكن أن يتوقف المشروع أو يلغي العمل به.

د- مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التقنية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التقنية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

هـ- مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التقنية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة. لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم مخرجات المنظمة للسوق.

و- مرحلة الاستعمال أو الانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل. ومن هنا يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية

الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

الممارسات التي تؤثر في الإبداع الإداري:

هناك العديد من الممارسات التي تؤثر في الإبداع الإداري: (37)

- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته. وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه. كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو إنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم.

- **ملاحق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين.
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات التي يحضرها الأعضاء الآخرون.

- **تشجيع المشرفين:** من المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو أن يتأخر بالرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

- دعم المنظمة: الإبداع يدعم حينما يعتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً دقيقاً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.

كما تنقسم ممارسات الإبداع الإداري إلى: (38)

1- الأصالة: وتشير إلى المجيء بأفكار مستجدة ذات ندرة وغير مكررة من أفكار سابقة، كما أنها غير مألوفة وذات مدى بعيد كما تشير الأصالة إلى قدرة الموظفين على الإتيان بأفكار أصيلة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو فرق العمل العاملة في المنظمة وهي تشمل ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في: الاستجابة غير المألوفة والنادرة لإنتاج أفكار جديدة والاستجابة بعيدة المدى والاستجابة الذكية التي تشير إلى استجابات محكمة بالمهارة وهذا يعد مؤشراً أصيلاً للأصالة.

2- الطلاقة: وتشير إلى مقدرة الأفراد على استدعاء عدد كبير من الأفكار الملائمة لموقف معين، في فترة زمنية قصيرة المدى نسبياً، لذا الطلاقة تشير إلى استدعاء كم كبير من الأفكار خلال زمن محدد نسبياً ويشار إلى الطلاقة بأنها مخزون مهاري للقدرة الإبداعية، لذا يتميز الفرد المبدع بالطلاقة في التفكير، لذا تتحدد الطلاقة بكمية مقاسة بعدد استجابات وسرعة صدور هذه الاستجابات.

3- المرونة: وتشير إلى مقدرة الأفراد على إتباع أساليب جديدة وإتباع أساليب مختلفة للتفكير، مع ترجيح النظر للمشكلات من زوايا متعددة ومتنوعة، كما تعتمد المرونة على قدرة الأفراد على تغيير مواقفهم بسهولة وعدم التمسك والجمود على موقف خاطئ أو غير مجدي، بحيث يمكن ربط الأفكار المتباينة وتحويلها إلى شكل آخر، وعليه يمكن تقسيم ممارسة المرونة إلى قسمين: المرونة التلقائية: وتشير إلى مقدرة الموظف على طرح وإعطاء معلومات متنوعة بشكل تلقائياً دون النظر إلى العرق أو جنسية أو لغة محددة، ودون تحديد موقف بشكل مسبق وإنما بشكل تلقائي.

والمرونة التكيفية: وهي قدرة الموظف على التكيف مع التطورات والبيئات التي يقع في تأثيرها عند مواجهة موقف أو مشكلة معينة، وهنا يشار إلى التكيف الفكري الذهني عند الموظف بحسب الموقف وما يتطلبه الموقف وهذا يتطلب تعديل السلوك ليتوافق مع الموقف الجديد والحل له.

4- المخاطرة: وتشير إلى قدرة الموظف أو الفرد على اتخاذ مواقف أكثر تطرفاً وقرباً من احتمالية الفشل نتيجة الأفكار التي يعتنقها لتنفيذ مواقف محددة داخل المنظمة وهذا قد يشير إلى نوع من الشجاعة لدى الفرد في المنظمة وجميع هذه المواقف تكون تحت وطأة ظروف معقدة وغامضة وللدفاع عن الأفكار التي يعتنقها، كما تشير إلى المبادأة لدى الفرد في اعتناق أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، والموظف في حالة المخاطرة يكون لديه القابلية على تحمل المخاطر ولديه الاستعداد في مواجهة مسئوليات مترتبة على الموقف. والمديرون يتفهمون هذه الممارسة ويهتمون ويعززونها من خلال إيجاد نظام حوافز لها لتشجيعها.

معوقات الإبداع الإداري

إن من أكثر معوقات الإبداع هو النمطية، حيث أن الإبداع ملازم للتفكير بطريقة مختلفة عن العادة، وكذلك من معوقات الإبداع الخوف في الوقوع بالأخطاء، ويرتبط ذلك في تعامل الرئيسي مع الموظف الذي يقع في خطأ كان الدافع له التغيير إلى الأفضل، فنجد أن الفرد يكتب أفكاره ولا يظهرها، أو ينفذها. وهنا يأتي دور الإدارة في الاستماع لصاحب الفكرة الجديدة، ومناقشته وإعطائه الفرصة لتنفيذها، لذا فإن الإبداع الإداري يواجه العديد من المعوقات، يمكن إجمالها بالتالي: (39)

- الخوف من التغيير وتفضيل حالة الركود والاستقرار خوفاً من الفشل.
- انشغال الإداريين بالأعمال الروتينية واعتبار الأفكار الجديدة مضيعة للوقت.

- معوقات مالية حول عدم توفر الدعم المالي لمستلزمات التغيير، مثل تغيير الأجهزة والأنظمة.

كما أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات التالية: (40)

أ- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

ج- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

د- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.

هـ- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ورسوخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من محافظة أصحاب السلطة على السلطة وعلى طاعة وولاء المرؤوسين.

كما يمكن تصنيف هذه المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد في خمس مجموعات كما أوردتها، وهي كالتالي: (41)

1- **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2- **المعوقات الانفعالية:** للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3- معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار. وتتمثل المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، فيما يلي: (40)

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.

- الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.

- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزماً موازياً للمسئوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

- غياب الفرصة، حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره. يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

5- **المعوقات البيئية:** تؤدي الظروف البيئية دوراً مرتفعاً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره.

مما سبق يتضح أنه يجب على المنظمات الإدارية استحداث آليات لحفز أعضائها على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها من خلال:

الاقتراحات، ودوائر الجودة، وورش العمل وجلسات العصف الذهني، حتى تواكب الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل: التغيرات التقنية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن. ولذلك أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي: الابتكار، والإبداع، والتجديد لمخرجاتها، وتوفير الظروف الصحية للإبداع.

أساليب التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

نظراً لأهمية الإبداع والحاجة إليه، فإننا بحاجة إلى أن نهتم بمواجهة معوقاته والتعامل معها، وعلى الرغم من أن هناك معوقات تحول دون الإبداع الإداري إلا أن هناك أساليب للتعامل مع المعوقات. وتتمثل في عدد من الاستراتيجيات يمكن

للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي: (43)

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية وفتح المجال لهم للإبداع، مع إتاحة الفرصة للاطلاع على أفكار الآخرين وتجاربههم والاستفادة منها.
- عدم حصر طريقة الإبداع في شكل واحد، فعند طلب طريقة إبداعية لأداء معين لا يجب على القائد حصر نفسه في تفكير معين وأسلوب معين، بل يجب عليه التغيير في أسلوب التفكير في الكتابة أو التعبير اللفظي؛ وذلك بهدف استثمار كل المهارات والطاقات الإبداعية.
- أن تخصص المنظمة مكافآت للإداريين المبدعين بهدف التطوير والحصول على الوقت والاهتمام من قبلهم، وكذلك تقديم الدعم المادي والمعنوي فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- إتاحة الخصوصية للأفراد في التفكير الإبداعي وتشجيعهم على المخاطرة المدروسة.
- تشجيع التنافس الإيجابي البناء بين الأفراد والجماعات، ويكون بالحد من الإشراف المفرد على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة، وذلك بعقد جلسات مناقشة بين الإداريين بهدف توليد الأفكار وتبادلها، مع التركيز على الأسباب الجذرية للمعوقات قبل الشروع في محاولة إيجاد طريقة للتعامل معها وتجاوزها.
- تحديد وقت للإبداع، فكثير من المنظمات في هذا العصر تخصص ساعة لتطوير الإبداع، من خلال القراءة أو استخدام الحاسب الآلي أو الألعاب الالكترونية الحديثة التي تساعد على استثارة الأفكار الإبداعية.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة مع استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

ويمكن القول بأنه وبعد تحديد العوائق والحواجز التي تحول دون الإبداع، كانت هناك أساليب للتغلب على هذه العوائق كإعطاء القادة والعاملين الفرصة للإبداع وتشجيعهم عليه، فضلاً عما يحتاجه القادة إلى الانفتاح على المجتمع والبيئة المحيطة به، ليتعرفوا على الخبرات المتنوعة والتي تزيد من خبرتهم، وعلى القائد أن يمنع أسلوب مقارنة نفسه ومهاراته بالآخرين والذي قد يسبب له الإحباط، وعليه أن يعمل على تطوير مهاراته وقدراته وخبرته بعيداً عن المقارنة.

الإدارة المبدعة في المؤسسات التعليمية

على الرغم من الطبيعة المحافظة للمؤسسات التعليمية، ومركزية النظام التربوي، وضعف القدرة على استقطاب الكفاءات المبدعة لقلّة العوائد المالية، إلا أنه من الممكن أن تشتمل مناهج المدارس ونشاطاتها على الإبداع لكي يصبح جزءاً من ثقافتها، وعلى مديري المدارس إظهار وتوظيف القدرات الإبداعية في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل المدرسي من خلال المبادرة بالبحث عن المشكلات وطرح أفكار تتميز بالجدة وتكون ذات قيمة للمدرسة، وتقبل الأفكار التي بها بعض التحدي للقدرات، والاستقلالية وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، وإعطاء وقت كاف لتنفيذ الأفكار المبدعة، إن هذه الأمور مجتمعة من الممكن أن تحدث إذا تضافرت الجهود، وإذا توافرت البيئة التنظيمية الملائمة التي تساند عملية الإبداع الإداري وتدعمها، وهذا يتوجب الخروج عن المركزية الشديدة والتوجه نحو اللامركزية الإدارية، ومنح بعض الصلاحيات من قبل الإدارات التعليمية لمديري ومديرات المدارس يتيح لهم حرية أكبر في ممارسة العمل الإبداعي وتنميته، والعمل باستقلالية ومرونة. (44)

مقومات القيادة الإبداعية

تتمثل مقومات القيادة الإبداعية في عدة خطوات، هي: (45)

- حسن اختيار العاملين.

- امتداح العاملين والإقرار بإنجازاتهم.
- التقمص: ويقصد به فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين.
- الإدراك: ويمثل قدرة القائد على تقييم ذاته بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون.
- الموضوعية: وتعني قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً.
- التفكير الإبداعي: ويشتمل على الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد المتغيرات التي تسهم بدور أساسي في حل المشكلات.
- الذكاء العاطفي: مهارات التعامل مع الآخرين والتحفيز والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، والوعي بالذات.

بيئة المؤسسات التعليمية وأثرها على الإبداع

تمثل بيئة المؤسسات التعليمية مصدراً من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع أن بعض المؤسسات التعليمية تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة، بل إن كثيراً من المؤسسات التعليمية قد تفتقر إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما يعرقل من انسياب المعلومات بالشكل السليم لحل المشكلات. لذا فإن على المؤسسات التعليمية أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع، بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية لدى العاملين فيها، بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية ومنها الدعم (مادياً ومعنوياً) والمساندة والتعزید (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث) وجدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ) والموازنة بين التكيف وحرية العمل

أي إيجاد حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المؤسسات التعليمية. (46)

فالمؤسسات التعليمية غير المبدعة عادة ما تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات مديريها مما قد يدفع هؤلاء المديرين إلى عدم الاهتمام وعدم بذل مزيد من الجهود لحل المشكلات، أو قد تكون ثقافة المدرسة ومعتقداتها والقيم السائدة قد تحد من تفكير المديرين كالاتخاذ بأن حل المشكلات أمر يتطلب العبقرية، وكذلك فإن غياب الدوافع تحد من مقدرة المديرين من التوصل إلى الأفكار والحلول الإبداعية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية (إطار مفاهيمي)

تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (47)

حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) المزايا التنافسية على أنها: "القدرة التنافسية هي الدرجة التي تستطيع بها الدولة، في ظل التجارة العالمية الحرة وظروف السوق، إنتاج سلع وخدمات تلبي اختيارات واحتياجات الأسواق الدولية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفرادها وزيادته على المدى الطويل". ويبرز هذا الفهم وجهة نظر مفادها أن القدرة التنافسية متضمنة في نوع النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة. (48)

3- أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله

مهماً بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. فالميزة التنافسية تهدف عملياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين، ويمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية فيما يلي: (49)

أ- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.

ب- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.

ج- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.

د- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتدديد الجامعات الناجحة عن غيرها.

هـ- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة القيادة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع العديد من الباحثين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظراً لارتباط الميزة التنافسية بالإدارة الاستراتيجية فإن تحقيقها يستلزم توفر عدد من الخصائص والشروط التي نوجزها على النحو التالي: (50)

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالاتي:

- * حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.
- * الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- * إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويرتبط تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما: (51)

- القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفها الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها. فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تدعيم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم إنشائها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، والعمل على توافر الإمكانيات التي تفي بتلك الاحتياجات.

- التميز: تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية.

- * الموارد المالية: يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
 - * الموارد المادية: تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
 - * الموارد البشرية: فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
 - * الموارد التنظيمية: تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.
- وفقاً لما سبق فإن الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة لدى المؤسسة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، خاصة وأن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج وتطوير السلع والخدمات بجودة عالية، كما أن توفرها على الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لها.

المحور الثالث: آليات تفعيل الإبداع الإداري بكليات التربية لتحقيق الميزة التنافسية

تتمثل آليات تفعيل الإبداع الإداري بكليات التربية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحقيق القيادات الجامعية للأبعاد التالية، وذلك على النحو التالي:

البعد الإداري

1. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل
2. مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم
3. المقدرة على تنظيم العمل

4. المقدره على تبني أساليب جديدة في العمل
5. استخدام طرق فعالة في القيادة
6. الابتعاد عن الروتين الإداري
7. تقبل التجديد في العمل الإداري
8. تبني القيادات الجامعية فكرة العمل كفريق لحل المشكلات وتحقيق الأهداف
9. مشاركة القيادات الجامعية العاملين في وضع خطة العمل
10. اجتماع القيادات الجامعية دورياً للتعرف على المشكلات التي تعوق العمل وإيجاد الحلول

البعد الفني

1. العمل على تطوير مهارات العاملين
2. تنمية روح التنافس البناء بين العاملين
3. تقبل الأفكار الجديدة في العمل
4. بذل الجهد لاكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها
5. إنجاز الأعمال بطريقة غير مألوفة
6. مناخ العمل يتسم بالديمقراطية والإيجابية والتعاون
7. وضع خطط لتطوير العملية الإدارية
8. الحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل
9. مناقشة القيادات الجامعية أولويات العمل وأساليبه مع العاملين قبل تنفيذ أي عمل

البعد الانساني

1. اهتمام القيادات الجامعية بآراء العاملين وأفكارهم الجديدة
2. الرغبة في الاستماع للاقتراحات المقدمة من العاملين
3. تشجيع العاملين على توليد الأفكار في أثناء الموقف التعليمي

4. إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم
5. إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات جديدة
6. استثمار الخبرات الموجودة لدى العاملين وتميئتها

البعد الذاتي

1. تجربة طرق جديدة لحل المشكلات
2. اقتراح حلولاً متنوعة للمشكلة المفروضة
3. القدرة على التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
4. تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية
5. امتلاك مهارات إبداعية في الاتصال
6. المقدرة على التكيف مع التغيير
7. النظر إلى التغيير على أنه ضرورة إدارية

التوصيات

- عقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري للعاملين بكليات التربية لشرح وتوضيح الإبداع الإداري وفوائده تطبيقه.
- العمل على الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك في جهود الإبداع الإداري، وإنشاء قواعد معلومات تضم برامج تدريبية متعددة ومتنوعة ومعلومات وأساليب حديثة، إلى جانب العديد من الخبرات والممارسات العملية الناجحة التي تكون ذات فائدة لإدارة كليات التربية.
- الحرص على السعي الدائم للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية في مجال الإبداع الإداري محلياً وخارجياً، ووضع الأسس للاستفادة منها بشكل فعال في إدارة كليات التربية.
- التخفيف من الأعمال الروتينية للقيادات الجامعية، وتعميم الإدارة الإلكترونية.
- وضع معايير لاختيار للقيادات الجامعية ممن يتوفر لديهم السمات والخصائص الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث، وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

المراجع

- 1) Conger , M.,: "Leader Ship: learning to share the vision", **organizational dynamics**, winter, 19, issue 3, 2002, p 154.
- 2) محمد جاد حسين أحمد وأشرف محمود أحمد محمود: "الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي ... الواقع والمأمول)، كلية التربية، جامعة عين شمس، أكتوبر 2008، ص246.
- 3) محمود أبو النور عبد الرسول: "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، دراسات تربوية واجتماعية، مج(18)، ع(2)، كلية التربية، جامعة حلوان، أبريل 2012، ص12.
- 4) خالد عطية يعقوب: "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية دراسة مقارنة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد (مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول)، ج2، كلية التربية، جامعة بورسعيد، في الفترة من 25-26 مارس 2009، ص1074.
- 5) محمد جاد حسين أحمد وأشرف محمود أحمد محمود: مرجع سابق، ص251.
- 6) فايزة بن عبد الله العوضي وعادل بن عبد الله العوضي: "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، مستقبل التربية العربية، مج(22)، ع(93)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يناير 2015.
- 7) طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص106.

8) علوط الباتول و مجبري سلمة: "الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة"،
مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ع(13)،
مارس 2013، ص238.

9) ديوبولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 7، ترجمة محمد
نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 297.

10) محمد عبد الجواد: كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير
للتقافة والعلوم، القاهرة، 2000، ص14.

11) Guilford, J.P: **Creative talents: their nature uses and
developments**, New York, pearly limited, 1986, p18.

12) جيمز هيجنز: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات
المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2001، ص21.

13) علي صالح جوهر وميادة محمد فوزي الباسل: الطريق إلي الإبداع الإداري
بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2017،
ص206

14) Dorota Skirt: "Creative Approach to school Management",
International creativity Network Newsletter, Vol.4, No. 2,
1996, P.7.

15) Garavan, Thomas Dcegan: "Discontinuous Change in
Organization Using Training and Development Interventions
to Develop Creativity", industrial and commercial training, vol
(27), No.(II), MCB University press, London, 1995, p3.

16) علي صالح جوهر وميادة محمد فوزي الباسل: مرجع سابق، ص206.

- (17) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.
- (18) حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 138.
- (19) ياسر محمد خليل: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 18، ج 5، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2017، ص 134.
- (20) Beheshtifar, M.& Kamani- Fard, F.: Organizational Creativity: A substantial factor to growth, , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 3, 2013, p.p. 98-99.
- (21) Gulsen, C.: The Readiness Levels of Secondary School Administrators to the Innovation Management, International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Vol. 2, No. 5, 2014, p.78.
- (22) Balyer, A.: Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers Perceptions, International Online Journal of Educational Sciences, Vol. 4, No. 3, 2012, p.588.
- (23) تغريد محمد محمود القضاة: استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بإبداعهم الإداري من وجهة نظر

- المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن، 2017.
- (24) نعيم الظاهر: الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، إربد، 2011، ص.
- (25) محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (26) سعود الرشيد، نايل الرشيدة: الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، المجلة التربوية، مج 27، ع 105، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2012، ص 189.
- (27) أيمن المعاني، عمر الخرابشة: أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية، مج 31، ع 121، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2016، ص7.
- (28) كارول زاهي جدعون: الإبداع الإداري لدى قائدي المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص20.
- (29) غادة بنت أحمد الغراس: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2017.
- (30) أحمد حمدان مشرف العنزي: أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في

- الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت الأردن، 2018.
- (31) عيد حمود ضويحي السعيدى: الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت، المجلة التربوية، ج 51، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير 2018.
- (32) إيمان مفضي أحمد الشلبي: درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- (33) نوف بنت خلف الحضرمي: معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 1، ع 11، المركز القومي للبحوث، فلسطين، ديسمبر 2017.
- (34) إيمان مفضي أحمد الشلبي: درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان، مرجع سابق.
- (35) عيد حمود ضويحي السعيدى: الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت، المجلة التربوية، ج 51، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير 2018.
- (36) خالد حسن محمد البشير: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مج 9، ع 29، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، 2018.

- (37) عمر فيصل البشابشة: أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.
- (38) أحمد حمدان مشرف العنزي: أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت الأردن، 2018.
- (39) عمر فيصل البشابشة: أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.
- (40) خالد حسن محمد البشير: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مج 9، ع 29، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، 2018.
- (41) فاطمة أحمد الخلف: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
- (42) محمود ابراهيم عواد خلف الله: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، المجلة التربوية، مج 31، ع 123، الكويت، 2017.
- (43) جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 27.

(44) رافدة الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، عمان، 2012، ص 168.

(45) عيد حمود ضويحي السعيدى: الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت، المجلة التربوية، ج 51، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير 2018.

(46) تغريد محمد محمود القضاة: استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن، 2017.

(47) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 41.

(48) عنتر محمد أحمد عبد العال: تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 41، ع 4، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2017، ص 208.

(49) ياسر محمد خليل: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 18، ج 5، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2017، ص 135.

(50) زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 206.

(51) أبو بكر مصطفى، مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 14.