



دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها

إعداد

أ/ خلود حمود خلف العنزي  
ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير

المجلد (٧١) العدد (الثالث) الجزء (الرابع) يوليو/ ٢٠١٨م

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث:

### مقدمة

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع.

والقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لا بد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم.

فالأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر\* (١٢-٤).

ويمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية، وأحد السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم، والتي بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري<sup>(٣)</sup>.

(٨٨).

\* يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع، والرقم الثاني إلى رقم الصفحة.

## مشكلة البحث

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- ١- ما ماهية الإبداع وثقافته في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- كيف يمكن تطوير دور إدارة المدرسة الثانوية العامة في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- ١- التعرف على أهم الأدبيات التربوية والإدارية في مجال الإبداع وثقافته، لتساهم في وضع الأسس العلمية لهذه القضية.
  - ٢- تحليل الدور الذي تقوم به إدارة المدرسة الثانوية العامة في تنمية ثقافة الإبداع.
- أهمية البحث:

تتحدد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- أهمية موضوع البحث ذاته، فقضية الإبداع وثقافة الإبداع من القضايا الجديدة نسبياً على الساحة التربوية خاصة في دولة الكويت.
  - ٢- لفت نظر المسؤولين عن الإدارة المدرسية لأهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الإدارة المدرسية في تنميتها لثقافة الإبداع لدى طلابها.
- منهج البحث: يسير البحث وفقاً لمنهجية المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها في الواقع، وتحديد أهم سماتها ومواصفاتها ومشكلاتها، والعمل على طرح حلول لها في ضوء الأدبيات التربوية وكذلك الدراسة الميدانية.
- مصطلحات البحث:

١- الدور:

هو مجموعة الوظائف والمهام المنصوص عليها في القانون أو اللائحة، والتي تحدد إطار الوظيفة للفرد<sup>(١٧-٣٨٤)</sup>.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه المهام والأعمال التي يجب على إدارة المدرسة الثانوية العامة القيام بها من أجل تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها.

## ٢- الإدارة المدرسية:

- أ - الكيفية التي تدار بها المدرسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها<sup>(١٢-١)</sup>.
- ب- هي عملية اجتماعية تهتم بتحسين استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين، وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(١١-١٧٥)</sup>.

## ٣- ثقافة الإبداع:

- أ - الثقافة: هي مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات والطقوس والمراسم والرموز والقصص التي تشكل شخصية المدرسة<sup>(٢-٣٢)</sup>.
- ب- هي شبكة معقدة من الطقوس والتقاليد التي تراكمت مع مرور الزمن داخل المدرسة، وهي تشكل الأسلوب الذي يفكر به جميع المنتسبين إلى المدرسة، ويشعرون به ويتصرفون على أساسه<sup>(٣-٢٥)</sup>.

## ٤- الإبداع:

- القدرة على تحقيق الحلول غير النمطية أو غير المألوفة للمواقف، وذلك عن طريق استخدام وتوظيف المعارف والخبرات بأساليب غير متوقعة<sup>(٢-١٦)</sup>.
- وتعرف الباحثة ثقافة الإبداع إجرائياً، بأنها القيم والمبادئ والأعراف التي تسود مجتمع المدرسة، وتحفز الطلاب على التفكير الإبداعي، والسلوك الإبداعي، وكذلك تحفزهم على الابتكار والإبداع والتميز.

الدراسات السابقة:

توجد الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وستعرض الباحثة لبعض هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة بعنوان: "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"<sup>(١٥)</sup>:

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية.

٢- دراسة بعنوان: "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"<sup>(١٣)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

- ١- معرفة واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة كما يراها مديروها ومعلموها.
- ٢- الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة كما يراها مديروها ومعلموها.

وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
- ٢- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقه.

٣- دراسة بعنوان: "الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية"<sup>(١٤)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى كيفية تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على ضوء مدخل الإبداع الإداري، فالتطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، وحاجتها إلى أن تصبح إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد يتسمون بالإبداع في إدارة الجهاز الإداري، ويكونوا قادرين على القيام بواجباتهم وأدوارهم ببطانة ودراية.

- ١- على المدير المبدع أن ينظم المعلومات في أطر مفاهيمية يسهل استرجاعها، ويمكن استخراج مفاهيم جديدة منها تساهم في حل المشكلات.
- ٢- المدير المبدع يلتزم بالتجديد ويؤمن به، ويمكن له استخدام الوسائل التكنولوجية لتحقيق ذلك.
- ٣- المدير المبدع تكون لديه رؤية مختلفة وتصور مغاير للعالم من حوله وهذه الرؤية الفريدة هي جوهر الفكر الإبداعي لديه.

٤- دراسة بعنوان: "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"<sup>(١٤)</sup>:

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:
- إن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدنٍ في كل خصائص القيادة التحويلية.
- إن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بشكل عام متوسط، وأن هناك تفاوتاً في رؤية مفردات الدراسة لمدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- وجود تأثير جوهري مباشر للتشجيع على الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### ١- "قيادة المدرسة للإبداع والنجاح"<sup>(٢١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خمسة مدراء في فيكتوريا في تطوير وقيادة ودعم المدارس الحكومية المبدعة والناجحة من خلال متابعة الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس في خمس مدارس، والتي تعتبر مبدعة وذات قيادة جيدة وذات نتائج طلابية ممتازة، كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المساهمة التي يقدمها هؤلاء المديرين في تحقيق الإبداع والنجاح في المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج المستخلصة من خلال متابعة المديرين في تحديد أسلوبهم وقيمهم القيادية، وأوضح المديرين المبدعون خمسة وجهات نظر مشتركة للقائد المبدع والسلوكيات الرئيسة التي تميز قيادتهم وتعزز نجاح مدرستهم، بالإضافة

إلى ذلك تشترك المدارس المبدعة في بعض خصائص النجاح، وبالتالي تم تطوير نموذج القيادة المبدعة التي توفر خريطة للتأثير المتبادل بين القيادة والإبداع والنجاح في المدرسة.

## ٢- "القيادة الإبداعية في تحسين جودة التعليم"<sup>(٣١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين نوعية التعليم بطريقة متكاملة من خلال تطبيق نموذج القيادة الإبداعية في المدرسة الثانوية مع تحديد العناصر الرئيسية التي تناسب صياغة المشكلة وتحقيق الأهداف.

وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادة الإبداعية في تحقيق جودة التعليم من خلال إدارة المدخلات والعمليات والموارد التعليمية بالطريقة الأمثل لتحسين نوعية التعليم، ومن ثم تحقيق الجودة والنجاح.

الخطوة الثانية: ثقافة الإبداع في المدارس الثانوية العامة:

تمهيد:

إن التغيرات العالمية المعاصرة أصبحت تغيرات نوعية، ولكي يستطيع المجتمع التعامل مع هذه المتغيرات ومواكبتها، فإنه يكون في أمس الحاجة إلى ثروة بشرية نوعية، ذات مهارة عالية وإمكانات متطورة باستمرار. إلى جانب أن التعليم التقليدي أصبح غير قادر على إعداد هذه الثروة البشرية، ولابد أن يصبح التعليم في المدارس - بصفة عامة- والمدارس الثانوية - بصفة خاصة- تعليماً نوعياً يتسم بالإبداع والتميز والابتكار، وأن تعمل المدارس الثانوية على تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها حتى يكون بإمكانهم التعامل بذكاء مع هذه التغيرات العالمية.

أولاً: ماهية الإبداع:

تعددت التعريفات والمفاهيم التي حاولت أن تقدم تعريفاً محدداً للإبداع، وهذا أمر طبيعي، فالإبداع مفهوم واسع، يتناوله الباحثون في الكثير من التخصصات، وكل ينظر من وجهة نظر تخصصه العلمي، وعلى الرغم من كثرة الاختلافات إلا أنها جميعاً تؤكد على أن الإبداع هو وصول الفرد من خلال التطوير المستمر لقدراته وإمكاناته إلى مرحلة جديدة من الفكر غير مألوفة لنظرائه، بحيث يصبح هذا الفرد قادراً على طرح الأفكار الجديدة، وتقديم الحلول للمشكلات بصورة مبتكرة غير معروفة أو مألوفة، الأمر

الذي يساهم مباشرة في تحقيق تطوير مستمر للمؤسسة التي يعمل بها، وتزداد فرصة هذه المؤسسة في النمو المستمر، وكذلك في قدرتها على الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

ويُنظر إلى الإبداع على أنه العملية العقلية الخلاقة القادرة على إنتاج أفكار جيدة غير مألوفة من قبل الفرد أو جماعة العمل<sup>(١٠-٢٩)</sup>. أو هو العملية التي يتم فيها خلق أو إبداع شيء جديد له قيمة سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع كله، فالإبداع هو ابتكار ذو قيمة<sup>(٢١-٤)</sup>. أو هو القدرة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المنظمة<sup>(٢٨-٣١٥)</sup>.

ويعبر الإبداع عن حالة من النشاط الفكري تجتاح المنظمة، إذ يصبح كل عضو فيها على قناعة بأهمية طرح رؤى تطويرية جديدة، وأن هذه الأفكار الجديدة هي مسئولية كل فرد يعمل في المنظمة، وليست مهمة القيادات وحدها، إن على الجميع أن يفكر في مستقبل المنظمة في العقود القادمة، والأهداف الاستراتيجية الطموحة التي يمكن أن تتحقق والطرق المثلى لتحقيق هذه الأهداف.

وغالباً ما يمثل الإبداع مصدراً حيوياً للتجديد والتغيير والتطوير الاستراتيجي داخل المنظمة، ويكون سبباً رئيساً في بناء القدرة التنافسية التي تستهدف تحقيقها كل المنظمات، وأصبح الإبداع إحدى القضايا المهمة التي يمكن تناولها من أبعاد وجوانب مختلفة في المنظمة<sup>(٣٣-٣٤)</sup>.

ويزيد الإبداع من قدرة أعضاء المدرسة على مواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها، من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين بها، وتعاونهم وإحساسهم بالكيان الواحد، وإنجاز ما يكلفون به من أعمال، رغبة منهم في التغيير وتبادل المعارف فيما بينهم، من أجل التكيف مع المستجدات التعليمية<sup>(٩-٢٠)</sup>.

وكذلك يُمكن الإبداع مدير المدرسة من امتلاك المعلومات لإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، والتعاون مع أفراد المجتمع المدرسي للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلة تكون قابلة للتنفيذ، مع الإصرار والمثابرة على الوصول إلى الحل، واستغلال طاقات الجميع لحل المشكلات المدرسية من أجل التقدم بالمدرسة والارتقاء بمخرجات التعليم، وتحقيق الأهداف<sup>(٩-٢٠)</sup>.



وإذا كان العنصر البشري هو أساس الإبداع وآلته، فإن المدرسة مطالبة بما تملكه من موارد بشرية متميزة من المعلمين، أن تعمل على بناء ثقافة الإبداع لدى تلاميذهم، بمعنى تكريس كل القيم والمبادئ والأعراف التي تحثهم على التميز والإبداع، ويقتضي ذلك أن تكون للمدرسة رؤية واضحة وقوية في التأكيد على الإبداع، وأن تكون لديها خططها، وأن يعرف كل معلم دوره في هذه الخطة، فالإبداع عملية شاقة، يتطلب الوصول إليها بذل الجهود، وتوفير الرعاية الفائقة للطلاب، وإتاحة حرية الرأي والتفكير، وتشجيع الطلاب على المشاركة في كافة الأنشطة والفعاليات المدرسية، وتقديم الأفكار والرؤى من أجل التطوير.

ثانياً: العوامل التي تفرض ضرورة تبني ثقافة الإبداع:

إن كل المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق الإبداع والتميز لتصبح منظمة رائدة في مجالها، والوصول إلى هذه الغاية ليس بالأمر السهل، إنما هو في حاجة إلى جهود ضخمة، وعلى موارد مادية وبشرية كافية. والمؤسسات التعليمية من بين المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع في عملها وفي مخرجاتها، وأصبح التعليم اليوم من أهم المجالات التي يطلب منها أن تصل إلى مستوى عالٍ من الجودة والتميز، فالمؤسسات التعليمية مسئولة في كل المجتمعات عن إعداد الثروة البشرية، وهذه الثروة البشرية هي المسئولة عادة عن تحقيق الإبداع في المنظمات والمؤسسات التي ستعمل فيها بعد تخرجها من المؤسسات التعليمية، وإذا اكتسبت هذه الثروة البشرية ثقافة الإبداع وقواعد وأسس التفكير العلمي السليم، وكيفية التعامل مع المشكلات بصورة علمية، وكيفية تطوير المؤسسات وطرح الأفكار والرؤى التي تحقق ذلك، كانت هذه الثروة البشرية عاملاً مهماً في تحقيق الإبداع في هذه المؤسسات والمنظمات، إن بناء ثقافة الإبداع في نفوس النشء ما تضمنه هذه الثقافة من قيم الجودة والتميز والتفكير النقدي والتحليل العلمي، وتطبيق خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات لهو الضمانة الوحيدة لبناء ثروة بشرية مبدعة. فإذا كان الإبداع سلوكاً مبدعاً أو متميزاً يقوم به الفرد، فإن هذا السلوك المبدع أساسه القيم التي تكونت داخل الفرد، والتي تدفعه إلى هذا السلوك.

ثالثاً: فلسفة الإبداع:

إن الفلسفة التي تكمن وراء الإبداع هي فلسفة التميز، أي رغبة المؤسسة في تحقيق التميز في الأداء، بحيث تتمكن المؤسسة من أداء مهامها وأدوارها بأعلى مستوى من الكفاءة، وتصبح المؤسسة قادرة على تحقيق مستويات إبداعية عالية في منتجاتها. التميز هو التفوق والنجاح الزائد عن الآخرين، ويشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً مبهراً، كما أن إدارة التميز من وجهة نظر العديد من علماء الإدارة تعني الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المنظمة، وبما يحقق لها التميز التنظيمي، ويمكن القول أن المنظمة قد تتميز في أمور كثيرة جداً ومن أهمها الموارد البشرية<sup>(٨-١١٣)</sup>.

والتميز التنظيمي Organizational Excellence<sup>(٣٠-١٣)</sup>: كأساس لتحقيق التميز في الأداء، هو التميز الإداري الوظيفي الذي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة بصفة عامة، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة والتمكين والنمو، وذلك لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. إن التميز هو درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي، الذي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر، حيث أن التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويتطلب هذا أن تتطبع المنظمة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس، وتلبي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وزيادة مستوى رضاهم، فالتميز هو استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية واضحة ومحددة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى، فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، وبلوغ أهدافها على نحو فعال يميزها عن المنظمات المماثلة لها<sup>(٩-١١)</sup>.

وأصبح تميز الأداء يمثل الشغل الشاغل للتنظيمات الحديثة، حيث أن التنظيم الذي لا يميز نفسه عن منافسيه سوف يضمحل، خاصة في ظل ظروف البيئة الحالية التي يميزها التغير السريع، والذي أصبح جزءاً من حياة التنظيمات لا يمكن تجاهله، بل

يجب التعامل معه، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز لتنظيم ما في زمن أو مكان معين قد لا يعتبر أداءً متميزاً في ظل ظروف أخرى<sup>(١٢-٢)</sup>.  
رابعاً: أهمية الإبداع وأهدافه:

الإبداع هو مقدرة عقلية تظهر على مستوى الموظف أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحس للمشكلات، وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب مقدرات وإمكانات الموظفين والجماعات والمنظمات، أو هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو عملياتها ومخرجاتها<sup>(١٠-٧٥)</sup>.

تظهر أهمية الإبداع كذلك في المجالات الآتية<sup>(٥-٥٠٢، ٥٠٣)</sup>:

- ١- يطور الإبداع قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة مبتكرة.
  - ٢- يسهم في بناء الذات الإبداعية، وكذلك تطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب، وإدراك العالم بطريقة أفضل.
  - ٣- يُعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
  - ٤- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
  - ٥- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
  - ٦- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تتميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- خامساً: أنواع الإبداع ومراحله:

حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي<sup>(٣٧-٧٥)</sup>:

- ١- الإبداع التعبيري Expressive Creativity: ويضم كافة أنشطة التعبير الحر التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

- ٢- الإبداع الفني Technical Creativity: وهو القيام بعمل فني بدرجة عالية من المهارة والكفاءة.
- ٣- الإبداع الخلاق Inventive Creativity: وغالباً ما يتمثل في قدرة الفرد على اختراع شيء جديد.
- ٤- الإبداع الطارئ أو المفاجئ Creativity Emergent: وهو الظهور المفاجئ للقدرة الإبداعية عند الفرد في مجال معين.
- ٥- الإبداع المتجدد Innovative Creativity: ويعتمد على قدرة الفرد المتجددة على إثبات مهارة الإبداع في معظم المواقف التي يمر بها.

#### مراحل الإبداع بالمؤسسات التعليمية:

- حاول كثير من الباحثين تحديد مجموعة من الخطوات لعملية الإبداع في المؤسسات التعليمية، ومن أهمها ما يلي (٢٠٠٥، ٢٠٠٦):
- ١- **مرحلة التهيؤ والاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع، وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض، وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات واللقاء الأسئلة، وجمع الشواهد وتسجيلها، بحيث يستطيع أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية.
- ٢- **مرحلة الكمون:** ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البزوغ أو التفريخ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وهكذا فإن فترة احتضان الفكرة أو استثمارها قد تطول لسنوات، وقد تقصر لبضع دقائق.
- ٣- **مرحلة الإشراف:** وهي اللحظة التي يتفتق فيها الذهن عن حلول إبداعية، وهنا تكون العملية الإبداعية قد وصلت إلى قممتها، حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة.
- ٤- **مرحلة التحقيق:** وبانتهاء مرحلة الإشراف، تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق، والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة

السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير، وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية، فالقدرة الذكائية والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معاً في نسق منتظم من أجل الوصول بالعمل الإبداعي إلى الصورة التي يكون فيها مقبولاً ويمكن نشره.

سادساً: عناصر الإبداع:

أ - الإحساس بالمشكلة: والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها.

ب- وفرة الأفكار: يحتاج الإبداع إلى وفرة في الأفكار، حتى ولو كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه.

ج- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع.

د - الأصالة: وتعني أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية، كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف.

هـ- مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأي معوقات تقف في طريقه.

و - القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد، وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره، والعمل وفق أسس مدروسة.

ز - المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها. وفي الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة

عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (١٩-٢٢٩).

سابعاً: أساليب تنمية الإبداع:

تتعدد اساليب تنمية الإبداع داخل المنظمات ومن أهمها ما يلي:

#### ١- التعليم التنظيمي:

ومن الأمور التي تسهم في تنمية الإبداع تبني المنظمة مدخل التعلم التنظيمي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وأصبح هناك ارتباط قوي بين عمليات التعلم والتدريب التي تتم داخل المنظمة وبين درجة النمو التي تتحقق للأفراد والقيادات (٢٤-٨).

إن التعلم التنظيمي كآلية تستخدمها المنظمات الحديثة، يعني بقاء المنظمة وبقاء كل العاملين فيها في حالة تعلم وتدريب مستمرين، والتعلم يعني التطوير والارتقاء بالقدرات والإمكانات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو كامل المنظمة ذاتها، وهو ما ينعكس في النهاية على أداء المؤسسة، إذ تصبح المؤسسة قادرة باستمرار على تطوير منتجاتها، وقادرة على تلبية متطلبات البيئة والمجتمع المحلي بصورة ملائمة، وبجودة عالية.

إن التعلم يمثل جوهر أي منظمة ترغب في التطوير، وترغب في الوفاء بما ينتظر منها، وإذا كان المكون البشري اليوم هو أساس أي تقدم، وهو أساس الإبداع والجودة في أي منظمة، فإن التعليم هو أساس بناء هذه الثروة البشرية، وهو المسئول- بصورة اساسية- عن بناء قدراتها وإمكاناتها، وعن الوصول بها على مستوى الإبداع والابتكار، وبدون التعليم تبدو قدرة هذه المنظمة محدودة، وتبقى القوى البشرية بها ضعيفة ذات إمكانيات محدودة.

ويتميز التعلم التنظيمي عن غيره من أنواع التعلم، فالتعلم التنظيمي يعزز من فرص التعليم المستمر للعاملين داخل المنظمة، والعمل في إطار الجماعة أو الفريق، وحفز كل العاملين على بذل أقصى ما لديهم من إمكانيات من أجل الارتقاء بأداء المنظمة.

هذا إلى جانب أن التعلم التنظيمي يدعم المنظمة في (٦-٦٢):

- يمنح التعلم التنظيمي المؤسسة فرص التحسين المستمر لمواردها البشرية.

- يربط أداء الفرد بأداء المؤسسة على نحو أوسع وأشمل.
- يؤكد التعلم التنظيمي على أهمية الحوار والمشاركة.
- يعتمد على الإبداع كمصدر مهم للطاقة والحيوية والتجديد.
- يؤكد على التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة.
- يركز التعلم التنظيمي على الخبرات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## ٢- العصف الذهني:

وفي أسلوب العصف الذهني يطلب من العاملين طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات بخصوص قضية محددة، وفي أقصر وقت ممكن، ويحفظ هذا الأسلوب جميع العاملين على طرح أفكار جديدة وإبداعية قدر المستطاع<sup>(٢٣-٨٢)</sup>. ويُشعر هذا الأسلوب جميع الأفراد بمكانتهم داخل المنظمة، وأن المنظمة لا تقلل من شأنهم، وأن أفكارهم ومقترحاتهم توضع - غالباً - موضع احترام وتقدير من المسؤولين. وقد تتم هذه العملية بطريقة عادية، كأن يقوم الفرد بكتابة مقترحاته وأفكاره في ورقة أو يقوم بإنجاز ذلك بطريقة الكترونية عن طريق الاجتماعات عن بعد.

## ٣- ملف الإنجاز Portfolio:

حيث يقوم المدير وكذلك العاملون معه بتسجيل إسهاماتهم، وخبراتهم ويمثل سجل أو ملف الإنجاز تطوراً تاريخياً مهماً لنمو العامل ونمو خبراته داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وكذلك الإنجازات المهمة التي كان هو السبب الرئيس وراء تحقيقها، وتطورات ملفات الإنجاز في الوقت الحاضر لتصبح سجلات الكترونية<sup>(٣٣-٢٨٤)</sup>، يسجل فيها العاملون خبراتهم ومعرفتهم بصورة سهلة وسريعة.

ويتيح ملف الإنجاز للعامل أن يقيم خبراته، ومدى التطوير والتجديد الذي طرأ على مهاراته وخبراته، وهل وصل إلى مستوى إبداعي أم لا؟ وأيضاً يتيح للمنظمة التي يعمل بها أو المنظمة التي يريد الانتقال إليها أن تقيم مستوى مهاراته التي يمتلكها.

## ٤- أسلوب التعلم والبحوث الإجرائية:

إن أحد أهم الأساليب المتبعة في تطوير القيادات هو التحول من التركيز على امتلاك المعرفة إلى التركيز على التعلم، ومن العمل الفردي إلى العمل الجماعي. وأدى ذلك إلى ظهور مداخل تعليمية جديدة أهمها أسلوب التعلم الإجرائي

والذي يؤكد على أهمية تعلم الأفراد العاملين من بعضهم البعض، وانتقال الخبرات فيما بينهم، حيث يسهم كل فرد بما لديه من خبرات وأفكار في تنمية الزملاء الآخرين من خلال تبادل الخبرات الواقعية التي تعكس خبراتهم الشخصية<sup>(٢٦-٢١٩)</sup>.

ولا ينمو أسلوب التعلم الإجمالي إلا في إطار بيئة تشجع الأفراد على الثقة بمنظمتهم، والثقة ببعضهم البعض، وكذلك الثقة في قادة المنظمة وتوافر مناخ يدعم التعاون والدعم والمشاركة، مناخ يستشعر فيه كل زميل بمسئوليته عن تطوير زملائه وتطوير المنظمة ككل، إن هذا الأسلوب يشعر بالتضامن، والعمل معاً من أجل تطوير العمل والمنظمة، والوصول بالأداء إلى مستوى إبداعي متميز.

#### ٥- بنوك الأفكار Ideas-Bank:

في العقود الأخيرة، اتجهت الكثير من الشركات إلى تأسيس بنوك للأفكار داخل المنظمة، حيث يتم تجميع الأفكار الإبداعية الجديدة، وتخزينها، لتصبح رصيذاً مهماً للمنظمة تستفيد منه في تعليم العاملين وتدريبهم، وإمدادهم بالأفكار التي تساعدهم على تطوير ذاتهم وتطوير عملهم.

وفكرة بنوك الأفكار قريبة كثيراً من الذاكرة التنظيمية، حيث تهتم المنظمات والشركات الكبرى ببناء ذاكرة تنظيمية، والتي تمثل "المستودعات التي تقوم الشركة بتخزين ما لديها من معرفة التكون جاهزة للاستخدام في أي وقت"<sup>(٢٢-١٦)</sup>، ومن ثم تمثل الذاكرة التنظيمية "المعرفة المتراكمة منذ إنشاء الشركة، والتي تعتمد عليها الشركة في اتخاذ قراراتها، وفي تنمية العاملين بها"<sup>(٢٧-١١٩)</sup>.

وتدعم الذاكرة التنظيمية قدرة المنظمة التنظيمية على تحسين إدارة المعرفة التي تملكها، واستغلال هذه المعرفة أفضل استغلال في تنمية رأس المال الفكري وإدارته، ويصبح تطوير رأس المال الفكري في المنظمة مرهون بمدى قدرة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، ومدى جودة المعرفة والتجارب والخبرات التي تتضمنها هذه الذاكرة، والتي تُعد رصيذاً أساسياً في بناء رأس المال الفكري للمنظمة<sup>(٣٦-١٣٩)</sup>.

وكان للتطور التكنولوجي الهائل دور كبير في مساعدة المنظمات في بناء ذاكرتها التنظيمية، فلقد وفرت التكنولوجيا الحديثة الكثير من وسائل الحفظ الالكترونية، كما أنها- وفي نفس الوقت- يسرت سبل وسهولة واسترجاع هذه المعرفة مرات ومرات



للاستفادة منها، كما أن الإدارة الالكترونية للعمل داخل المنظمات أدت إلى تكامل واضح بين قواعد البيانات والمعلومات في أقسام المنظمة المختلفة بما يدعم إنجاز العمل وفقاً للأهداف الموضوعية في وقت قياسي وبأعلى درجة من الكفاءة والجودة<sup>(٣٥-٣٠١)</sup>.

ثامناً: معوقات الإبداع:

تتعدد معوقات الإبداع ومن أهمها<sup>(٧-٢٤٤)</sup>:

- ١- معوقات فكرية: وذلك من خلال استخدام أفكار غير مرنة أو أفكار غير صحيحة أو ناقصة أو خرافية، أو التسرع في إصدار الأحكام دون إخضاعها للتفكير الناقد، أو الانقياد للآراء والأفكار الشائعة بين الناس.
- ٢- معوقات إدراكية: وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشكلات، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى رأيه على أنه الصواب.
- ٣- معوقات تعبيرية: وهي عدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين سواء لضعفه في لغته القومية أو لعدم إجادته كذلك للغة أجنبية.
- ٤- معوقات إدارية: وتتمثل في التثبث بالروتين الإداري، ووجود رئيس أو مدير ديكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة.
- ٥- معوقات ثقافية: وتتمثل في انتشار العادات والتقاليد والقيم الراضية للإبداع وللأفكار الإبداعية.

الخطوة الثالثة: نتائج البحث.

- لم تعد الإدارة المدرسية التقليدية قادرة على تلبية متطلبات العصر، وأصبح لزاماً عليها أن تتطور لتصبح إدارة مرنة تتبنى قيم الإبداع والابتكار، وتعمل على تمهيتها لدى طلاب المدرسة.
- ١- أن يكون للمدرسة آلياتها وأساليبها التي تساعدها على اكتشاف الطلبة المبدعين أصحاب القدرات العالية، وأن تكون لديها أيضاً خطة واضحة لتطوير هؤلاء الطلاب المبدعين.
- ٢- أصبحت القيمة الحقيقية للمدرسة لا تكمن في حجم المعلومات التي تقوم بتوصيلها للطلاب، بقدر ما أصبحت القيمة الحقيقية للمدرسة تكمن في مساعدة الطلاب على التفكير الإبداعي، ومساعدتهم على طرح أفكار ورؤى ابتكارية جديدة.

- ٣- إن تركيز المدرسة على بناء ثقافة الإبداع لدى الطلاب يضمن أن منتج المدرسة من الثروة البشرية سيكون متميزاً، وذات مهارات فائقة.
- ٤- إن تبني المدرسة لثقافة الإبداع يدعم من قدرة أعضاء هيئة التدريس على مواجهة التحديات والمشكلات، ويزيد من قدرتهم على إنجاز ما يكلفون به من أعمال.
- ٥- يتعين على إدارة المدرسة- بصفة عامة- ومديرها- بصفة خاصة- العمل على توفير محفزات الإبداع في البيئة المدرسية، مثل العمل بأسلوب الفريق، والتعلم التنظيمي، وبرامج التنمية المهنية المستدامة.
- ٦- وحتى تستطيع المدرسة الثانوية أن تحقق الميزة التنافسية، يجب عليها أن تتبنى مدخل الإبداع أو فلسفة الإبداع في أسلوب العمل بها، حتى تكون قادرة على إعداد طلاب قادرين على تحقيق الإبداع والابتكار في عملهم.
- ٧- لابد أن تكون للمدرسة الثانوية رؤية خاصة بتنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها، وأفضل الأساليب التي تحقق ذلك.

## المراجع:

- ١- أحمد ابراهيم أحمد (١٩٩٨): "نحو تطوير الإدارة المدرسية- دراسات نظرية وميدانية"، ط٢، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية.
- ٢- أحمد سعيدان (٢٠٠٧): معادلة تميز الأداء التنظيمي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٣٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- ٣- جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٨): "الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله"، مجلة التربية، ع١٣٥، ج١، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٤- جيمس م هينجز (٢٠٠٧): ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- ٥- خليفة حمود مسلم غريب الغنزي (٢٠١٣): تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز - رؤية مقترحة، مجلة التربية، ع١٥٦، ج٣، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٦- رجب بن علي بن العويس (٢٠١٠): التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية- دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، مجلة رسالة التربية، ع٢٧٤، سلطنة عُمان.
- ٧- سعيد اسماعيل عثمان القاضي (٢٠٠٧): دور الشراكة المجتمعية في رعاية الإبداع بالمدرسة الابتدائية- دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع٦٥، ج١، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٨- سيد جاد الرب (٢٠١٣): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- ٩- شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٥): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، س٢، ع٥٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ١٠- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٩): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مج٣٩، ع١٤، المملكة العربية السعودية.
- ١١- فؤاد العاجز، وعطية محمد العمري (٢٠٠٢): "الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية"، المؤتمر السنوي الثامن، التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٢- فؤاد على مصطفى العاجز، وفايز كمال شلдан (٢٠٠٩): "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في قطاع غزة"، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين- رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، ج١، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، عمان.
- ١٣- فهد نجيم راجح السلمي (٢٠١٢): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمنخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- ١٤- فايزة بنت عبد الله العوضي، وعادل ابن عبد الله العوضي (٢٠١٥): "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٢، ع ٩٣، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- ١٥- ليلي حسن عبد الله القرشي (٢٠٠٤): "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٦- مجدي عزيز ابراهيم (٢٠٠٩): "معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم"، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٧- محمد أحمد حسين ناصف، ومحمد عيد عتريس (٢٠١٢): "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم"، دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ع ٧٧، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ١٨- ماجدة محمد مصطفى عبد الله (٢٠١٢): "الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٦، ج ١.
- ١٩- ميسون أحمد المجالي (٢٠١٧): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي الحاسوب في مدارس محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١، ع ٤٤، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين.
- ٢٠- هانم أحمد سالم، وأميرة محمد بدر (٢٠١٧): النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون، مجلة الإرشاد النفسي، ع ٥٢، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس.

#### المراجع الأجنبية

- 21- Anne Tonkin (2016): Leading School for Innovation and Success-Five Case Studies of Australian Principals Creating Innovative School Cultures, Doctor Dissertation, The Graduate School of Education, The University of Melbourne.
- 22- Adel, M. (2008): Competencies Management and Learning Organizational Memory? Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 6.
- 23- Armstrong, Michael (2004): How to be An Even Better Manager, 5<sup>th</sup> Ed., Kogan Page, London.
- 24- Boaden, Ruth J. (2006): Leadership Development: Does it Make a Difference? Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, No. 1.
- 25- Brady, Patrick (2006): Working Towards A Model of Secondary School Culture, Faculty of Education, Lakehead University.

- 26- Bush, Tony & Glover, Derek (2005): Leadership Development for Early Headship: The New Visions Experience, School Leadership and Management, Vol. 25, No. 3.
- 27- Jackson, P. (2012): Transitive Directories of Organizational Memory: Towards a Working Data Model? Information & Management, Vol. 49.
- 28- Knight, Turvey N. (2006): Influencing Employ Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need to Feel Empowered Entrepreneurship Theory and Practice.
- 29- Mohamed Mostafa (2005): Factors affecting Organizational Creativity and Innovative at Incenses in Egyptian Business Organizations, Journal of Development Management, Vol. 24, No. 1.
- 30- Meyer, E. (2005): Administrative Excellence: Revolutionizing our Value in the Workplace, Beaver's Pond Press.
- 31- Muhammad Ubaidillah, Ali Imron, Bambang Budi Wiyono & Imron Arifin (2018): Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), Volume 9, Issue 7.
- 32- Peterson, Kent D (2002): Enhancing School Culture: Reculturing Schools, Journal of Staff-Development, Vol. 23, No. 3.
- 33- Redish, Traci & Others (2006): Design and Implementation of: A Web Based Portfolio for Aspiring Educational Leaders: A Comprehensive Evidence-Based Model, J. Educational Technology system, Vol. 34, No. 3.
- 34- Salavon, Helen (2004): The Concept of Innovation: Should we Need to Focus 2, European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 1.
- 35- Sharma, Megha, (2016): Constituting Organization with Electronic Human Resource Management, International Journal of Science and Engineering, ISSN: 2454.
- 36- Shirsavar, Hadi Rezghi, (2015): Relationship Between Knowledge Management and Organizational Memory in Islamic Azad University, International Journal of Education and Information Technology Vol. 1, No. 4.
- 37- Taylor, J. (2000): Distance Education Technologies: The Fourth Technology generation, Retrieved From Australian Journal of Education.