



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم التربية

## متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير

مستخلص بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية

( تخصص " تربية مقارنة وإدارة تعليمية " )

المحاضر المساعد

أسامة محمد أحمد عبد العال

إشراف

**أ.د /زهير السعيد حجازي**

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة مدينة السادات

**أ.د / مصطفى محمد رجب**

أستاذ أصول التربية المتفرغ

وعميد كلية التربية الأسبق

جامعة سوهاج

## مقدمة:

إن الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع الإداري عملية ضرورية لأية مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق التغيير المقصود، ومواكبة التحديات والتغيرات العصرية، وحل المشكلات التي تواجهها، ورفع كفاءة وجودة عملياتها ومخرجاتها المختلفة.

كما أن مدير المدرسة التقليدي بات عبئاً ثقيلاً على مؤسسته التربوية، معطلاً للعملية التربوية لا مسيراً لها، فتطوير المؤسسات التربوية يحتاج لإدارات تربوية تفكر، وممارسات إبداعية تنتقل بهذه المؤسسات من حالة الجمود والتراخي والسلوك النمطي إلى حالة من التغيير والتجديد والحدثة، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة وإحداث التغيير الإيجابي الذي يُؤتي أُكْلَهُ على عناصر العملية التعليمية كافة .

ولذا يحتاج تطوير المدارس الثانوية إلى قادة تغيير داخل مدارسهم متسلحين بالأفكار الإبداعية والجديدة، ومن ثم فإن دورهم التوجه نحو الانتقال من الأوضاع الغير مرغوب فيها إلى أوضاع مرضية مرغوب فيها، ولن يتأتى ذلك إلا بانتهاج استراتيجية التغيير والقبول به من قبل كافة العاملين لا سيما وأن هذا التغيير يؤدي إلى تطوير الأداء وزيادة إنتاجية وكفاءة المدارس الثانوية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تؤكد العديد من الأدبيات أن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء العاملين، وكذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، ولذا فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال.

ومن ثم يجب أن تتطلق الجهود سواءً أكانت من الأفراد أم المنظمات العامة والخاصة لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي في الأفراد لأنهم هم الأداة التي تسهم في تطور المجتمعات التي ينتمون إليها وتساعد على رقيها ومواكبتها للتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي.

ولقد استنبط الباحث، من خلال عمله في التعليم الثانوي، ومن خلال إطلاعه على بعض الدراسات السابقة أن هناك قصورا في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية، الأمر الذي يتطلب البحث عن وضع تصورات لتطوير هذا الأداء من أجل الارتقاء بمنظومة التعليم الثانوي العام في مصر وتحقيق أهدافه المنشودة.

وفي ضوء مشكلة الدراسة الحالية يمكن تحديد أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

**كيف يمكن تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء إدارة التغيير؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعه من الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٢- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج لإدارة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a=0.05$  ) بين مستوى الإبداع الإداري و درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج؟
- ٤- ما أهم التوصيات الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة التغيير في ضوء نتائج الدراسة؟

**أهداف الدراسة :**

**تهدف الدراسة إلى :**

- ١- التعرف إلى مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
- ٢- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج لأساليب إدارة التغيير .
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
- ٤- الكشف عن أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة التغيير في ضوء نتائج الدراسة .

**أهمية الدراسة**

قد تسهم الدراسة في تعرف أو الكشف عن المهارات الإبداعية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة التي من خلالها يمكن تخطي المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التربوية وبذلك تحدث التطورات في النظام التربوي .

**حدود الدراسة**

تقتصر الدراسة على وضع تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة التغيير .

**منهج الدراسة وأدواتها:**

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع حيث إن هدفه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، ولكن يتجاوز ذلك حيث يفسر الظاهرة ويحللها ويطورها مقارنة بغيرها من الظواهر أو المشكلات<sup>(١)</sup>. كما تم استخدام الاستبانة لجمع وتحليل البيانات.

١ - على السيد الشخبي ، علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره ومنهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس ، العدد ( ٢٣ )، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ٩١ .

## مصطلحات الدراسة:

وتتحدد مصطلحات الدراسة كما يلي :-

### ١ - الإبداع الإداري:

استخدام مدير المدرسة لخبراته ومعارفه وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء.

### ٢ - مدير المدرسة :

يعتبر المدير السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته<sup>(١)</sup>، وهو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة الأنشطة في المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويحقق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة. وهو الذي يقوم على تنفيذ متطلبات العمل بما يتوفر لديه من الظروف المناسبة والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لنجاح العمل، و تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

### ٣ - إدارة التغيير:

انتقال الإدارة المدرسية من الأوضاع الحالية إلى الأوضاع الجديدة المرغوب فيها داخل المدرسة والتي من شأنها تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

### الدراسات السابقة :

#### أولاً: الدراسات العربية:

١- الاحتياجات التدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، ٢٠١٦م<sup>(٢)</sup>.

### هدفت الدراسة إلى:

١- تعرف الأسس الفكرية والنظرية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية.

٢- الكشف عن العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأبعاد الإبداع الإداري للقيادات المدرسية بالمرحلة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط.

واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة لمسح وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات (موجهة للقيادات المدرسية).

---

١- طارق عبد الحميد البديري ، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان ، دار الثقافة، ٢٠٠٥م، ص ٥٣.

٢- حسام سالم أبوضيف حسن ، الاحتياجات التدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة، ٢٠١٦م.

## وكان من نتائجها:

- كثرة أبعاد الإبداع الإداري للقيادات المدرسية، ومن أبرزها الريادة، المثابرة، المبادرة، الإلهام.
- قلة احتواء العملية التدريبية في محافظة أسبوط على برامج تنمي الإبداع الإداري للقيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٢- تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير "تصور مقترح"، ٢٠١٦م. (١)

## هدفت الدراسة إلى :

- تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة التغيير بالتعليم الجامعي.
- تعرف واقع إدارة الجامعات الناشئة في ضوء مدخل إدارة التغيير.
- التوصل لتصور مقترح لتطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتجب عن تساؤلاتها، من حيث تعرف واقع إدارة الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على تفسير ووصف الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات السائدة، ومن ثم التحليل الدقيق المتعمق الذي يقود الباحث إلى استخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة بمشكلة البحث. (٢)

## وكان من نتائج الدراسة:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجامعة (طيبة/الجوف/تبوك).
- ٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية. وهي جميعًا لصالح رتبة أستاذ مساعد.
- ٣- هناك فروق في جميع المحاور ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري والتدريسي معًا.

---

١ - صالح أحمد عايد البلوي، تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م.

٢ - Lodico, M. & et al: **Methods in Educational Research; From Theory to practice**, Jossey-Bass, London, 2006, p104.

٣- تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم،  
٢٠١٦م. (١)

هدفت الدراسة إلى :

١- تعرف الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة.

٢- تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية على ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة.

٣- تقديم تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية على ضوء نظرية الإدارة بالقيم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث يقرب الباحث من الواقع بدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها بشكل دقيق إما بتغيير كفي حول خصائص وسمات الواقعة أو بأسلوب كمي (٢) وباعتباره أنسب المناهج المستخدمة لدراسة الظواهر التربوية؛ لأنه يصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة، ويستنبط العلاقات بين الظواهر الجارية، ويفسر معنى البيانات، ويمد المربين بمعلومات علمية مؤكدة، واستخدمت الدراسة من أدواته الأساسية لجمع المعلومات الاستبانة الموجهة للمعلمين حول الممارسات الإدارية، والتي تساعد على تعرف خبرات الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم من خلال تفرغ استجاباتهم عن عبارات الاستبانة، وذلك بهدف تعرف طبيعة وواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية وإمكانية تطويرها على ضوء نظرية إدارة التغيير .  
وكان من نتائج الدراسة:

١- ندرة الاهتمام بعملية التدريب المستمر والمنظم والمعد على أسس علمية حديثة.

٢- ندرة الاهتمام بالتطوير الذاتي لمدير المدرسة الثانوية.

٣- ندرة تشجيع مدير المدرسة للعاملين داخل المدرسة على الابتكار والإبداع.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١ - مستويات استعداد مدراء المدارس الثانوية للإبداع الإداري، ٢٠١٤م. (٣)

هدفت الدراسة إلى: تعرف مدى استعداد مدراء المدارس الثانوية للإبداع الإداري، وأجريت الدراسة في

تركيا، وقد استخدم المنهج المسحي القياسي، وقد تكونت العينة من (١٥٢) مدير ونائب في المدارس الثانوية

١ - عمر إبراهيم حامد إبراهيم، تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة دكتوراه، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م.

٢ - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي-تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م، ص ١٢٢.  
٣ - Gilson, C., The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management, International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Vol.5, No.2, 2014.

التركية لعام ٢٠١١-٢٠١٢، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المؤسسات التعليمية، وأكدت الدراسة أن مدرء المدارس كانوا على استعداد تام لتنفيذ الإبداع الإداري.

## ٢- العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع الإداري في المدارس الكويتية، ٢٠١٦م.<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع الإداري في المدارس. أجريت الدراسة في الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة. حيث تكونت العينة من ٦٣٦ مدرس ومدرسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المستويات المرتفعة للقيادة المشتركة والإبداع الإداري تؤثر بشكل إيجابي وواضح على تعزيز فاعلية المعلمين وتحسين أداء الطلبة، وتنمية الأداء المدرسي بشكل عام. وذلك لأن المستويات الإبداعية للإدارة تسهل تنفيذ العمليات التعليمية بشكل أسهل وأدق وأكثر فاعلية.

وبعد أن تناول الباحث الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومنهج الدراسة وأداتها ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة والتعليق عليها ثم خطوات الدراسة، سوف يتناول الباحث محاور الدراسة.

## المحور الأول: الأطر النظرية والفكرية للإبداع الإداري

بدأ موضوع الإبداع الإداري يستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في العالم العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأنه عملية ضرورية لأي مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق التغيير والتطوير المقصود. ومن هنا نجد أن نجاح مديري المدارس الثانوية العامة في القيام بأدوارهم الجديدة، مرهون بمدى إيمانهم واهتمامهم بالإبداع في العمل الإداري.

### أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية:

يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية في عملية التغيير، وتتجلى أهمية الإبداع عند ظهور التحديات والمشكلات والحاجة إلى التغيير والتطوير للتغلب عليها. وهنا لا بد من البحث عن طرق وأساليب جديدة ومختلفة لحل المشاكل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

وفي المؤسسات التربوية يتوقف النجاح في مسايرة متطلبات العصر والتعامل والتأقلم مع المتغيرات، وإمام المدير بالإبداع الإداري. حيث أن مهمة مدير المدرسة هي أكثر المهمات تعقيداً في مجال التربية، لأن التحديات التي تواجه مدير المدرسة اليوم جديدة من نوعها وأكثر تعقيداً. ولكي ينجح المدير في مهمته، عليه أن يكون قائداً مبدعاً قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة التي يديرها. وعليه أيضاً أن يكون مرناً وقائداً ذا مقدرة عالية على التأقلم من خلال ابتكار سبل تمكن المؤسسة التربوية من الاستمرار وتحقيق أهدافها بالرغم من التغيير الدائم في الظروف والقيم. كما أن الإبداع في الإدارة هو العنصر الذي يعزز قدرة مؤسسة ما في التميز عن

<sup>1</sup> - Alanezi, A., The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools, **Management in Education Journal**, Vol.30, No.2, 2016, p1.

غيرها وبالتالي الصمود أمام المنافسة، وبالتالي قدرتها على الاستمرار والازدهار، إذ يعد الإبداع من أهم العوامل التي تضفي على المؤسسات التربوية أهمية في ضوء المنافسة التي اشتدت بينها للبقاء والتفوق<sup>(١)</sup>.

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في تطوير وتنمية قدرات مديري المدارس وتمكينهم من توفير بيئة تعليمية مناسبة، فهو يشكل حافزاً لكل من مديري المدارس والمعلمين، ويساهم الإبداع الإداري وممارساته مثل المرونة والطلاقة، وتقبل الأفكار الجديدة، والحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى الأصالة والحدثة في تحقيق التقدم، فالنقد لا يصنعه سوى المبدعون<sup>(٢)</sup>.

### – أهمية تنمية الإبداع الإداري لدى الأفراد والمؤسسات:

إن التطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم وقلة الموارد، وزيادة فعالية الاتصالات، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذا يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بأحدث التغييرات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

### ومن ثم أصبحت تنمية الإبداع الإداري ضرورة لعدة أسباب، منها:

- ١- المبدعين هم صانعو الحضارة المادية والروحية.
- ٢- تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم والازدهار.
- ٣- المبدعين هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن عند رعايتهم واستثمار إبداعاتهم.
- ٤- الدول الأقوى هي التي تملك عدداً أكبر من المبدعين في مجالات الحياة المختلفة<sup>(٣)</sup>.

### عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية:

للإبداع الإداري عناصر أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها، وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، وقد أجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الاتجاه، وقبول المخاطرة، والتحليل والربط، ويمكن تناولها من خلال الآتي:

<sup>1</sup> - Brogmenke, A., Avoiding the change trap: Strategies for school leaders in times of change. Texas: **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, Vol.29, No.2, 2012, p.12.

<sup>2</sup> - Soleimani, N., & Tebyanian, E., A study of the relationship between principal's creativity and degree of environmental happiness in Semnan high schools, **Procedia – Social and behavioral Sciences** **29**, 2011, P-P 1869-1876.

<sup>٣</sup> - كاظم عبد النور، تحفيز التفكير والإبداع، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بغداد، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ١٩٩٨م، ص١٨.

١ - الأصالة **Originality**: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى<sup>(١)</sup>، كما يوصف الفرد المبتكر ذو الأصالة بأنه: ذلك الفرد الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع، وبالتالي يدرك العلاقات ويفكر في أفكار وحلول مختلفة عن تلك التي يفكر فيها زملاؤه<sup>(٢)</sup>.

٢ - **الطلاقة Fluency**: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار أو البدائل أو التوجهات المناسبة تجاه المشكلة ضمن فترة زمنية محددة، والسرعة والسهولة في توليدها<sup>(٣)</sup>، وتعدد الأفكار والحلول للمشكلة للمشكلة الواحدة يؤدي إلى ظهور أفكار أصيلة أكثر وأفضل من مجرد فكرة واحدة أو اثنتين تخطرا على أذهاننا، وكلما ارتفعت طلاقة الأفكار ارتفعت نسبة الأصالة وتزايدت نسبة المرونة فيها<sup>(٤)</sup>.

٣ - **المرونة Flexibility**: هي القدرة على التكيف مع التغيرات والتحرر من جمود الفكر والتحول إلى التلقائية وتكثيف العمليات التعاونية والتشاركية، وعدم الاعتماد على مصدر واحد بل الاستفادة من الاستراتيجيات المتعددة التي أثبتت فاعليتها ونجاحها في الإجراءات الأدائية<sup>(٥)</sup>. كما تشير المرونة عند مديري المدارس إلى أعلى مستوى للسيطرة على المعرفة والمعلومات والقدرات وتوظيفها بالشكل الملائم، بالإضافة إلى أن المرونة تسهل إنجاز العمليات الإدارية من خلال التحكم في الشروط المعرفية بشكل موضوعي والمرتبطة بطبيعتها مع القدرات الإبداعية، كذلك فإن المرونة تشمل السيطرة الإدراكية والعمل بشكل فردي أو ضمن مجموعة<sup>(٦)</sup>.

٤ - **الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems**: وهي القدرة على مواجهة موقف معين يتضمن مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج إلى حل، هذا الموقف قد يكتنفه الغموض حيث يرى الفرد المبدع المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فالفرد لا يبدع إلا في مجال تخصصه<sup>(٧)</sup>.

٥ - **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته Maintenance of Direction**: وتتمثل هذه القدرة في استمرارية تفكير الفرد في مشكلة معينة لفترة زمنية طويلة، دون أن تحول المشتتات بينه وبين التفكير في هذه المشكلة إلى أن يصل إلى حل مرض لها<sup>(٨)</sup>، وقدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب؛ فالمبدع يعدل ويبدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن هدفه، ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها<sup>(٩)</sup>، وهذه القدرة هي أكثر السمات تكراراً، فقد

١ - ناديا هايل السرور، **مقدمة في الإبداع**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م، ص ١١٩.  
٢ - فهد عايش الشمري، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية، ٢٠٠٢م، ص ٦٦.  
٣ - حسن شحاتة وزينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م، ص ٢١٨، ٢١٧.  
٤ - ممدوح عبد المنعم الكنانى، **سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧م، ص ١٦.

٥ - Al-Oweidi, A., Creative Characteristics and its Realism to Achievement and School Type among Jordanian Students, **Creative Education**, Vol.4, No.1, 2013, P.39.

٦ - Zabelina, D & Robinson, M., Creativity as Flexible Cognitive Control, **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, Vol.4, No.3, 2010, p.137.

٧ - محمد الصيرفي، **إدارة الأفكار**، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨، ص ٦٧.

٨ - حسن إبراهيم عبدالعال، **التربية الإبداعية ضرورة وجود**، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٥م، ص ٩٩.

٩ - عبد الستار إبراهيم، **الإبداع قضاياها وتطبيقاته**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢م، ص ٢٩.

يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث<sup>(١)</sup>.

٦- **قبول المخاطرة Risk-Taking**: وهي تعبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة<sup>(٢)</sup>، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك<sup>(٣)</sup>.

#### ٧- التحليل (Analysis)، والربط (Synthesis):

أ- **التحليل**: هو القدرة على تحليل المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة، ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد<sup>(٤)</sup>.

ب- **أما الربط**: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة<sup>(٥)</sup>.

ويرى الباحث أن كل مدير يستطيع أن يبدع ويكتسب تلك العناصر أو المهارات حتى ينقل مؤسسته من حالة غير مقبولة إلى حالة منشودة مواكبة للتقدم في كافة مجالات الحياة.

#### - معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية:

يعد الإبداع الإداري شكلاً من أشكال التغيير والتي أملتتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالباً ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة ومنها:

١- **انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية**: وذلك من خلال رفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

٢- **المركزية في الإدارة**: وذلك من خلال عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين وعدم الإيمان بأهمية مشاركتهم.

٣- **ضعف الولاء التنظيمي**: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه أو يعمل بشكل متعاس وغير مبال، وبالتالي لا يتوقع الإبداع منه<sup>(٦)</sup>.

١ - حسين رشوان، **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م، ص ٤١.

٢ - عبد الله الصافي، **التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق**، جدة، مطابع دار البلاد، ١٩٩٧م، ص ١١٤.

٣ - سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، **مجلة المدير العربي**، القاهرة، العدد (١١٧)، ١٩٩٢م، ص ١٧.

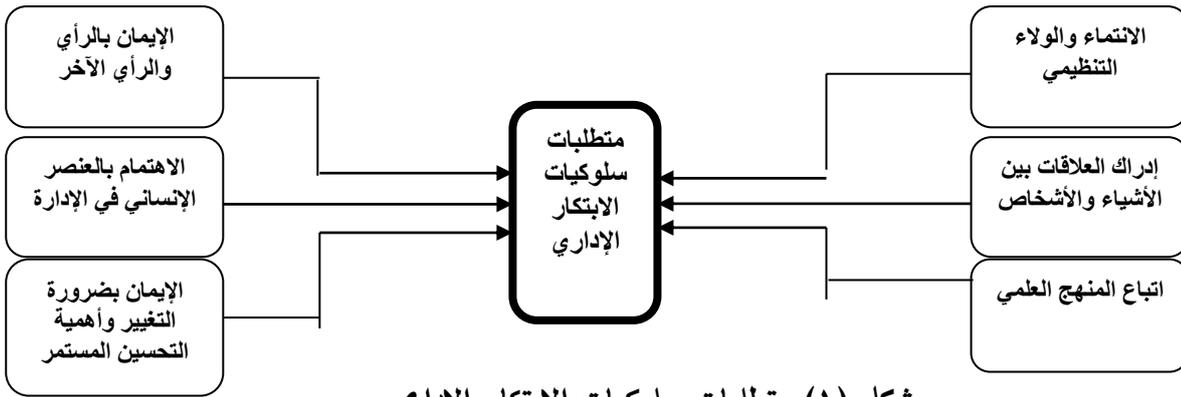
٤ - حسين رشوان، **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م، ص ٤٣.

٥ - جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠م، ص ٤٠.

٦ - علي محمد الجسار ووجدان محمد مساعدة، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، ٢٠١٤م، ص ١٤٣.

وحتى يمكن التغلب على معوقات السلوك الإبداعي، يجب مراعاة متطلبات سلوكيات الإبداع الإداري

التي يتمثل أهمها فيما يوضحه الشكل رقم ( ١ ) :



شكل (١) متطلبات سلوكيات الابتكار الإداري

ويتضح من الشكل السابق أن متطلبات سلوكيات الإبداع الإداري تتمثل في:

- ١- **الانتماء والولاء التنظيمي** : يعد الانتماء التنظيمي من أهم ركائز الابتكار، فانطلاق الفرد نحو الإبداع تأتي من حبه لمنظّمته وسعيه الجاد للوصول إلى ما يفيد، وهو مبنى على الانتماء الأسري والانتماء الوطني.
- ٢- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص** : تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويعتمد ذلك على استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار، وذلك يتطلب العمل المستمر وتحسين نوعية المنتجات من أجل تعظيم العوائد والمنافع المرجوة، كل هذا يؤدي بالشخص المبتكر إلى إعمال فكره والاجتهاد للوصول إلى الوسائل لتحقيق الأهداف.
- ٣- **إتباع المنهج العلمي** : تتبع الإدارة المبتكرة الأساليب العلمية وخطوات المنهج العلمي في التفكير، فالإدارة أصبحت مهنة تعتمد على تنظيم العلاقات القائمة على تكامل وتفاعل جهود الأفراد في مختلف مستويات التنظيم.
- ٤- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر** : يسهم المناخ التنظيمي الذي يؤمن باحترام الرأي الآخر والإنصات له، والسعي للوصول إليه بمختلف الطرق والأساليب للوصول لكل جديد ومفيد من أساليب التطوير والتحسين في أعمال وممارسات المنظمة.
- ٥- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة** : يتحقق مجال كبير من السلوك الابتكاري في منظمات الأعمال التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً، ومن ثم السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم.
- ٦- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر** : تؤمن الإدارة في المنظمات المؤيدة للابتكار بأن هناك دائماً ما هو أفضل، وأن المستقبل يجب أن يحمل معه التطور والرقى والنمو والجودة في مختلف مجالات العمل بها.

## - دواعي الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية:

هناك العديد من الدواعي التي تقف وراء ضرورة توافر مدير مبدع في المدرسة الثانوية يستطيع التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لإنجاح العملية التعليمية، وخاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تجعل من المدير المبدع شيء حتمي ومُلح، ومن هذه الدواعي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.
- انتشار صور الصراع المختلفة وذلك يؤدي إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي يكون له أثر إيجابي على المنظمة<sup>(١)</sup>.

**ويحقق توافر مدير إداري مبدع في المدرسة العديد من الفوائد والتي منها ما يلي:**

- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.
- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصفية، وبذلك تتكون رؤية واضحة لديهم بما تقوم به الإدارة المدرسية من عمليات تحسين، وذلك له أثره الإيجابي على أداء الطلاب<sup>(٢)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم، نجد أن الإبداع الإداري يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بما فيهم المدير المبدع نفسه، فمن ناحية يجعل الإبداع الإداري المدير والإدارة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلهم، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات، بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصراً بالمستقبل، أما بالنسبة للمعلمين، فإن توافر مدير مبدع داخل المدرسة يجعلهم أكثر استقلالية، مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات تعلم وتدرّيس جديدة ومتداخلة تحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أن توافر مثل هذه الإدارة داخل المدرسة يفتح الباب أمام الطلاب للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وهو ما يجعلهم أكثر تمسكاً بالمدرسة وانجذاباً لها، ويجعل في نفس الوقت من بيئة التعلم بالمدرسة بيئة شيقة وجذابة ويعيد حب المدرسة مرة أخرى في نفوس الطلاب.

## المحور الثاني: الأطر النظرية والفكرية لإدارة التغيير

أصبح التغيير من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات في الوقت العصر الحالي، ذلك لأنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المؤسسة تمثل نظاماً مفتوحاً مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها كي تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.

١ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠م، ص ٣٨٧، ٣٨٨.

٢ - Brookly, Foster , A School culture Of Innovation And Creativity, Minnesota: The University of Minnesota, 2001, P.p1,2.

تسعى إدارة التغيير في المدارس لإحداث التوافق المرغوب بينها وبين بيئتها، وكلما استطاعت التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة داخلياً وخارجياً، واستعدت لهذه التغيرات بتطوير مبادئ لأهدافها واستراتيجياتها ونظمها الإدارية، كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق تواجد مؤثر ومستمر في بيئتها المحيطة<sup>(١)</sup>.

ومن ثم يجب ألا ينظر إلى التغيير على أنه غاية في حد ذاته، ولكنه استراتيجية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال إجراء التطوير على مختلف مستويات دورة حياة تلك المؤسسة<sup>(٢)</sup>. ونستنتج مما تقدم أن التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى ممكن أن تكون أفضل أو أسوأ ولكنها حالة جديدة، وهو إجراء تعديل في الوضع الراهن إلى وضع آخر من أجل تحقيق هدف ما.

### - العوامل التي أدت لتبني إدارة التغيير:

خلال العقد الماضي، واجهت العديد من المؤسسات ضرورة إجراء التغيرات الضرورية التي من شأنها تحسين الأداء ومساعدتها على البقاء والتنافسية. وينظر إلى التغيير على أنه دورة الحياة للمؤسسة، ولذلك فلا ندهش إذا وجدنا مزيداً من التحليل ومناقشة العديد من أنواع التغيير، والبحث عن الإدارة المناسبة لإحداث التغيير في المؤسسة، لأن التغيير هو الذي يحدد مستقبل المؤسسة ومدى مجاراتها للحداثة والواقع الجديد. ومن العوامل التي أدت لتبني إدارة التغيير.

- ١- التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال جمع المعلومات وتحليلها ونقلها وما حققه من توفير في الوقت والجهد.
- ٢- أصبح العالم شاشة صغيرة<sup>(٣)</sup>.

### - أهداف إدارة التغيير:

إن التغيير هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة التعليمية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

وعليه فإن هناك العديد من الأهداف العريضة للتغيير والتي يجب على المدرسة الثانوية مراعاتها أثناء إدارة هذا التغيير، ومنها ما يلي:

- زيادة قدرة المدرسة على العمل والتكيف مع البيئة المحيطة سواء الحالية أو المتوقعة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم مصالح المدرسة<sup>(٤)</sup>.

- منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها من المهارات والإبداع نحو العمل والإنتاج.

- العمل على رفع القدرة الإنتاجية للمنظمة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة فيها<sup>(١)</sup>.

١ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨م، ص ٢٢.

٢ - Carter McNamara, Basic Context for organizational change. PhD, Retrieved from <https://managementhelp.org/organizationalchange/basics.htm> On 23/6/2018

٣ - جمال جمعة عبد المنعم إبراهيم المنيأوي، إدارة التغيير في ظل الجودة والإعتماد الأكاديمي بجامعة نجران "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٢م، ص ١١٧.

٤ - محمد بن علي بن سعد الوهبي، تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٩م، ص ٤٩.

## - أهمية إدارة التغيير:

يعتبر التغيير تحركاً ديناميكياً، باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، يحمل بين طياته أحلام البعض، وآلام البعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. وترجع أهمية التغيير لوجود أمور عدة في المنظمة يتم حدوثها، مثل تسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر التكنولوجيا، إذ يجب على المديرين إحداث ذلك التغيير من أجل مواجهة التحديات المعاصرة، وإشراك الأفراد العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطريقة مبدعة ومتميزة من أجل نجاحه<sup>(٢)</sup>.

## - مراحل التغيير:

هناك الكثير من المواقف التي تساعد المدير على القيام بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير على إحداث هذا التغيير. ووفقاً لمنهجية جون كوتر وهو أحد رواد التغيير في العالم، تتم عملية التغيير من خلال ثمانية خطوات عملية كالتالي:

- ١- تحديد الحاجة للتغيير ومدى ضرورته.
- ٢- بناء فريق من ذوي القدرات والمهارات المناسبة لقيادة التغيير.
- ٣- تحديد الرؤية المطلوبة للمساعدة في توجيه جهود التغيير.
- ٤- استغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة والاتصال الفعال لتيسير عملية نقل المعلومات والإقناع.
- ٥- تقوية الأداء وفتح المجال للمشاركة وإبداء الرأي.
- ٦- تحقيق النجاح من خلال وضع أهداف ممكنة ومبادرات سريعة التحقيق.
- ٧- توسيع نطاق إدارة التغيير من خلال تعزيز السلوكيات التي أدت إلى النجاح المطلوب.
- ٨- ترسيخ ثقافة التغيير من خلال ربط طرق التغيير بالنتائج المحققة<sup>(٣)</sup>.

## - متطلبات إدارة التغيير:

تمثل القدرة على إدارة التغيير لدى القادة والمديرين جوهر عملية التنمية والتطور الإداري، ويتطلب ذلك حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة لمؤازرة التغيير وتحديد القوى المضادة، وتقليل المقاومة، وبالمقابل فإن المهارة القيادية القادرة على توفير الدعم النفسي لدى أفراد المؤسسة والقوى الخارجية هي المعنية في هذا المقام، ويمكن توضيح ذلك بما يلي:

- ١- وجود إدارة جادة قادرة على التحول من منطلق الاستيعاب والإحاطة والشمولية للمواقف، وقناعة بضرورات التغيير.

<sup>1</sup> - Pattanayak, B. & Mishra, P.K, **Change for Growth: Understanding Organizational Development**, New Delhi, Wheeler publishing, 2009, p.24.

<sup>2</sup> - Harvey, D & Brown, D, **An Experiential Approach to Organization Development**, 7<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 2006.

<sup>3</sup> - Kotter, J., Leading Change: Why Transformational Efforts Fail, **Harvard Business Review Press**, 1995, p.61.

٢- القدرة على المبادرة والإبداع لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة.

٣- توفير المناخ التنظيمي الملائم للتغيير، ووضوح استراتيجيات فاعلة وبرامج متابعة مستمرة للارتقاء بالإدارة وصولاً إلى الأهداف المتوخاة من التغيير<sup>(١)</sup>.

٩- أن تتسم إدارة التربية والتعليم بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم، مع تحديد وظائف ومسئوليات كل مدير، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوبة والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد<sup>(٢)</sup>.

### - دور المدير في إدارة التغيير:

إن دور المدير يتمثل في القدرة على التعرف إلى القوى التي تدعو إلى التغيير فقد تكون من خارج المؤسسة، أو قد يرغب المدير في إدخال تغييرات وذلك لأن المؤسسات التي تحاول الحفاظ على الوضع الراهن من غير المحتمل أن تنجح هذه الأيام في ظل بيئة العمل التي يسودها عدم التأكد، ومع كل هذه الضغوط على المؤسسة والتي تدعوها إلى التغيير في الهيكل، وتصميم الوظيفة، وسياسة الإدارة، وطرق أداء الأعمال بشكل كامل، ولهذا يستلزم نجاح المدير في إدارة التغيير مراعاة عناصر أساسية.

### العناصر الأساسية لنجاح مدير التغيير:

- تعريف التغيير بدقة ووضوح.
- التخطيط السليم وتحديد من سيتأثر بالتغيير ومن المطلوب موافقته على التغيير، ومن المسئول عن تخصيص الموارد اللازمة لإحداث التغيير.
- الاتصالات الفعالة.
- التطبيق المناسب<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ما تقدم، فإن منهج إدارة التغيير من المناهج المهمة التي يجب الاهتمام بها في شتى المنظمات المختلفة حتى يتم خلق الظروف الإدارية والبيئية والنفسية والمادية المناسبة التي تمكن العاملين من أداء المهام المنوطة بهم، بما يساعد المنظمة ككل على تحقيق غاياتها، والتكيف مع الظروف المختلفة والمستجدات الطارئة، وحتى تصبح قادرة على مواجهة التحديات والتطورات السريعة المتلاحقة في البيئتين الدولية والإقليمية أو على المستوى المحلي.

١ - محمد حسن محمد حمادات، الإدارة التربوية ووظائف وقضايا معاصرة، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٧م، ص ١١٢.

٢ - منى مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤م، ص ٦٦.

٣ - Daft Richard L.&Noe Raymond A, Organizational Behaviour, New York, America, Harcourt College Publishers, 2001, p.620.

## المحور الثالث: ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية

تعتبر مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر من أهم المراحل التعليمية التي تستدعي إعادة النظر، فهي بمثابة العمود الفقري وحلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي للنظام التعليمي، بالإضافة إلى دورها في تشكيل فكر الشباب في أدق مراحل نموه، وتهيئة الفرص له لمواصلة الدراسة أو العمل في ميادين الحياة.

وبناءً على ذلك فإن مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً؛ كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة المختلفة داخل المدرسة وخارجها، وكل هذا بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وكذلك بتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة؛ ليتشاركوا معه المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ الأهداف.<sup>(١)</sup>

### - أسس التعليم الثانوي العام:

يشغل التعليم - بكافة مراحل - اهتمام العديد من القائمين عليه من أجل تحسينه وتطويره، ومن ثم تحقيق سياسة التعليم وأهدافه، حتى يمكن المساهمة في الارتقاء بالمجتمع، ومواجهة التحديات التي تفرض عليه.

وهناك مجموعة من الأسس التي ترتكز عليها السياسة التعليمية للتعليم عامة وهي:

- أ- التعليم قضية أمن قومي، حيث أصبح التعليم المحور الأساسي لتحقيق الأمن القومي.
- ب- التعليم استثمار، حيث يشكل التعليم مستقبل الوطن، وأن الاستثمار في التعليم لصالح الاستقرار والسلام الاجتماعي، ولذا فالتعليم أقوى دعائم السلام الاجتماعي.
- ج- إدخال التكنولوجيا المتطورة وتنمية المهارات الحياتية والاتصالية.
- د- تحديد سياسة التعليم الواعية في إطار ديمقراطي، حيث أن ثورة المعلومات في العالم تفرض على المجتمع أن يتحرك بسرعة وفاعلية ليلحق بركب هذه الثورة<sup>(٢)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يتبين أن السياسة التعليمية للتعليم الثانوي العام تقوم على مجموعة من الأسس والمرتكزات التي ينبغي أن تصوب أهداف هذا النوع من التعليم نحوها لاستهدافها وتحقيقها.

### - الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر:

وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من أفرع الإدارة التعليمية، وقد فرضت نفسها لأهميتها في العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الجديد واضحاً كعلم وفن ومهارة، واندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن.

١ - رمزي أحمد عبد الحي، الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، زهراء الشرق، ٢٠٠٨م، ص ١٠٤.

٢ - وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم إنجازات وطموح على مشارف ألفية جديدة، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠٠٠م، ص- ص ١٦-١٤.

ويتضح مما سبق أن وجود إدارة مدرسية علمية حديثة من المتطلبات الضرورية لتحقيق فاعليتها وكفاءتها في ضوء التحديات والمتطلبات التي تواجه تطوير التعليم وتحديثه<sup>(١)</sup> فمن الملاحظ في العصر الحالي أن نجاح المؤسسة التربوية بدءاً من المدرسة في أداء مهماتها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن نجاح الإدارة- هو الآخر- يعتمد على ما يمتلكه الإداري من قدرات ومهارات، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان.<sup>(٢)</sup>

ومن ثم تهتم الدولة بتطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية خاصة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة منها، ولعل ما دعى وزارة التربية والتعليم أن تضع من بين الأهداف الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة الخمسية لإصلاح التعليم في مصر ١٩٨٨/٨٧ - ١٩٩٢/٩١ زيادة فاعلية الإدارة التعليمية وذلك من خلال<sup>(٣)</sup>.

- مركزية التخطيط والمتابعة، أي متابعة المديرية وتقييم النظام التربوي، ووضع معايير الامتحانات والبحوث.
- لا مركزية التنفيذ في المحليات.
- إيجاد نظام قادر على الوفاء باحتياجات التعليم من المباني والتجهيزات المدرسية.
- إعداد الكوادر الفنية اللازمة.
- الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في الإدارة.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية يهتم بالتلميذ من خلال الاهتمام بجميع جوانبه بالإضافة إلى الاهتمام بالناحية الإدارية بعملياتها المختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتنسيق وتقييم، خاصة في مجتمع يموج بالعديد من التحولات والتغيرات التي تتطلب من القائمين والمهتمين بالتعليم البحث عن مفاهيم جديدة للإدارة المدرسية تساعدها على مقابلة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة في القرن الحادي والعشرين.

#### - أهمية الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والإدارة التعليمية فرع من فروع الإدارة العامة. وحيث إن الإدارة التعليمية تقوم بوضع سياسة التعليم والتخطيط لها والإشراف عليها فإن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع ومن هنا تنبع أهمية الإدارة المدرسية.

ولقد ازدادت أهمية الإدارة في عصرنا الحالي لعدة اعتبارات موضوعية نذكر منها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، والتراكم المعرفي الهائل، وتطور التكنولوجيا المستخدمة فيها. ولذلك وجب على الجهاز الإداري القائم أن يتمتع بمهارات وصفات خاصة تؤهله لمواجهة مثل هذه التحديات، حتى يكون مواكباً لروح

١ - محمد السيد محمد السيد، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ٩.

٢ - طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م، ص ١٤.

٣ - المركز القومي للبحوث التربوية، تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٨٦-١٩٨٨)، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ١٧٥.

العصر، فإدارة المدرسة مكلفة بتطوير الأداء وتحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاية الإنتاجية، كما أنها مطالبة باستخدام التكنولوجيا كوسيلة لإحداث التنمية والعمل بشكل عام للتحرك نحو الأفضل<sup>(١)</sup>.

### - أهداف الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام:

تشتق أهداف المدرسة الثانوية العامة من أهداف التربية، والتي تشتق بدورها من الأهداف والسياسة الكبرى للدولة التي تراعي طبيعة المجتمع، وثقافته، وقيمه ودينه وعاداته وتقاليده، كما تراعي التطورات السريعة والمتغيرات التي يمر بها العصر.

فقد حدد قانون التعليم رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١ أهداف المرحلة الثانوية عمومًا ومنها المدرسة الثانوية العامة في أنها: تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي والعالي، إعداد الإنسان الذي يؤمن بالله وكتبه ورسله وقيم دينه، ويتمسك بتعاليمه ويلتزم بمثله، إعداد الإنسان المصري المؤمن بوطنه المستعد للتضحية في سبيله باعتباره النفس والأهل والعرض ومصدر الحياة، إعداد الإنسان المصري الذي يؤمن بانتمائه القومي لأمة العربية، وبانتمائه الإنساني للعالم من حوله، تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاته<sup>(٢)</sup>.

وتتأثر أهداف الإدارة المدرسية بالتطور الذي تعيشه التربية بشكل عام في جميع جوانبها؛ ومن ضمنها الإدارة التربوية التي تنتمي إليها الإدارة المدرسية كجانب مهم مكرس للنواحي التنفيذية حيث تتحول السياسات إلى ممارسات عملية تربوية تعليمية تلبي حاجات المجتمع وتسهم في تطوره من خلال العنصر البشري.

### الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير مدرسة التعليم الثانوي العام

#### يعتمد نجاح مدير المدرسة في مهمته على عوامل منها :

١- النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة، فهو الذي يحدد العلاقة بينه وبين العاملين معه، ويرسم معالمها، بحيث ينجح في تنسيق جهودهم وتضافرها لبلوغ أهداف المدرسة، أو هو نمط يعمل على تشتيت هذه الجهود وتضييعها.

٢- نموه المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية.

٣- ميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع.

٤- أن يتعرف إلى النظام التعليمي في بلده، وفي غيرها من البلدان، وأن يدرك الأهداف التربوية في مرحلة التعليم الثانوي وبمختلف المواد التعليمية للمناهج المختلفة، وأن يقف على الصعوبات التي تعترض المدرسة في سبيل بلوغها الأهداف التربوية، للعمل على تلافئها<sup>(٣)</sup>.

١ - سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار الفكر، ١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م، ص ٥٤.  
٢ - زينبات محمد طباله، الأمن الاجتماعي والتعليم، مؤتمر الأمن الاجتماعي والتنمية، المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٩، القاهرة، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٩م، ص ٤٥.

٣ - تيسير الدويك، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٩م ص ص ١٧٠، ١٦٩.

## - أهم التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في القرن الـ ٢١ .

- زيادة معدلات التغيير: حيث تهل علينا ثورة الاتصالات، وثورة المعلومات، ويأتي معها عولمة الفكر الإداري والاقتصادي.
- شدة المنافسة: حيث زادت نسبة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، ولا شك أن مثل هذه الأمور تحتاج إلى فلسفة خاصة عند التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق العالمي، ولا شك أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال عمليات الإبداع وخاصة في المنتج والتسويق.
- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً: ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة الاتجاهات الدولية وخاصة في المجال الإداري والاقتصادي.
- التغيرات التكنولوجية: حيث أصبحت أغلبية المؤسسات تعتمد على الأساليب التكنولوجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على المواقف من حيث الزمان والمكان.
- تغير طبيعة قوى العمل: حيث تغيرت نوعية الاستعداد للعمل، وتغير المدى العمري للعامل، بالإضافة إلى تغير توقعات العمالة وآمالها، ناهيك عن حدوث مجموعة من التغيرات الثقافية والاجتماعية المصاحبة لكل ما سبق.
- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي: حيث تقود المعرفة الإدارية المؤسسات باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة، بشرط مراعاة الاتجاهات المجتمعية<sup>(١)</sup>.
- سمات وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة في مدارس التعليم الثانوي العام:  
تتسم الإدارة المدرسية الناجحة وتتميز بمجموعه من الخصائص المميزة لها وذلك لكي تنجح في أداء عملها وتحقيق أهدافها ووسائلها، وتتلخص هذه الخصائص في.
- ١ - مواكبة الجديد في مجال الفكر التربوي والإداري، وذلك لزيادة فعالية الإدارة أثناء تحقيق أهدافها<sup>(٢)</sup>.
- ٢ - تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف<sup>(٣)</sup>.
- ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية الإدارة المدرسية من خلال الخصائص التي تتميز بها، وكونها ضرورة حتمية للعمل المدرسي فهو لا يقوم ولا ينهض إلا بها وذلك لتعدد وتنوع وتشعب المهام التي تتم من خلالها، ولذلك فإن ميدان الإدارة المدرسية يحتاج لكثير من الدعم والمساندة.

١ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة-الحوكمة"، الإصدار الأول ، ٢٠٠٩م، ص ص ٥١،٥٢.

٢ - محمد الصغير، إدارة المدرسة الابتدائية، ط٢، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٤م، ص٩٧.

٣ - جمال محمد أبوالوفا، سلامة عبدالعظيم حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م، ص ٢٠.

## - تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام:

أثرت ثورة المعلومات وثورة التكنولوجيا والاتصالات تأثيراً واضحاً على ميدان الإدارة عموماً والإدارة المدرسية على وجه الخصوص باعتبارها جزءاً فاعلاً ومتفاعلاً مع المجتمع، وذلك يتطلب أن تكون المدرسة مهياً للتغيير المستمر وتعمل على استيعاب أنماط التكنولوجيا الحديثة ووضعها موضع التطبيق، وذلك حتى تلحق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي.

ويعد التطوير الإداري لب أي تطور حضاري وتربوي، لأن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته. ويقصد بالتطوير الإداري انعكاس لتطبيق حديث للإدارة كوسيلة للتنفيذ ذات توجه نحو الأفضل. ويمكن الهدف الأساسي من التطوير في معالجة مشكلات الإدارة بما يحقق الأهداف المنشودة. ويعرف التطوير بأنه تغيير مخطط لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة.

### أهم نتائج الدراسة :

- ١- ندرة النظر إلى مشكلات العمل من زوايا متعددة.
- ٢- الخوف من تجريب الأفكار غير المعتادة في العمل .
- ٣- سوء التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.
- ٤- ندرة البرامج التدريبية التي تعنى بالإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص.
- ٥- المركزية الشديدة التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية العامة.
- ٦- قصور نشر ثقافة التغيير بين المجتمع المدرسي.
- ٧- قصور في وضع الأهداف التي تؤدي إلى تبني سياسة التغيير .
- ٨- قصور في توعية العاملين على نطاق واسع لفهم التغيرات الجديدة.
- ٩- ندرة إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة تعنى بأساليب إدارة التغيير.
- ١٠- تعارض القوانين واللوائح القديمة مع عمل مدير المدرسة في إحداث التغيير .

## أهم التوصيات :

- ١- تشجيع العاملين على ممارسة الإبداع الإداري، من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد المبدعين ذوي الإنجاز العالي.
- ٢- التأكيد على ضرورة قيام الباحثين بدراسات وأبحاث واسعة في مجال إدارة التغيير وأثرها على الإبداع الإداري، إضافة إلى الاهتمام بمخرجات هذه الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في الواقع.
- ٣- توفير ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار المبدعة.
- ٤- إقامة البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة التي تعنى بكيفية مواجهة معوقات الإبداع الإداري.
- ٥- السعي الجاد لمعرفة مديري المدارس الثانوية كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية، من خلال اطلاعهم على الأبحاث التربوية الجديدة والكتب الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة في علم الإدارة.
- ٦- تقليص عدد المستويات الإدارية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التغيير.
- ٧- مراجعة التشريعات بشكل دوري بهدف التجديد والتطوير وتحديثها بشكل مستمر.
- ٨- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بإدارة التغيير، والتي يمكن من خلالها تفعيل الإبداع الإداري.
- ٩- عقد ندوات ومؤتمرات علمية وبحثية حول قضايا التغيير ومطالب التحديث والتطوير، وأهمية دور المؤسسات التعليمية في نشر ثقافة التغيير.
- ١٠- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

١. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي-تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
٢. المركز القومي للبحوث التربوية، تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٨٦-١٩٨٨)، القاهرة، ١٩٨٩م.
٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة-الحكومة، الإصدار الأول، ٢٠٠٩م.
٤. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨م.
٥. تيسير الدويك ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٩م.
٦. جمال جمعة عبد المنعم إبراهيم المنيawi، إدارة التغيير في ظل الجودة والإعتماد الأكاديمي بجامعة نجران "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٢م.
٧. جمال محمد أبوالوفاء، سلامة عبدالعظيم حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م.
٨. جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠م.
٩. حسام سالم أبوضيف حسن ، الاحتياجات التدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة، ٢٠١٦م.
١٠. حسن إبراهيم عبدالعال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٥م.
١١. حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م.
١٢. حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م.

١٣. حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م.
١٤. رمزي أحمد عبد الحي، الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، زهراء الشرق، ٢٠٠٨م.
١٥. زينات محمد طباله، الأمن الاجتماعي والتعليم، مؤتمر الأمن الاجتماعي والتنمية، المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٩، القاهرة، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٩م.
١٦. سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد (١١٧)، ١٩٩٢م.
١٧. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار الفكر، ١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م.
١٨. صالح أحمد عايد البلوي، تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ١٤٣٧هـ-٢٠١٦م.
١٩. طارق عبد الحميد البديري، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٥م.
٢٠. طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
٢١. عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢م.
٢٢. عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة العامة المقارنة، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠م.
٢٣. عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، ١٩٩٧م.
٢٤. على السيد الشخبي، علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره ومنهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، العدد (٢٣)، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
٢٥. علي محمد الجسار ووجدان محمد مساعدة، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، ٢٠١٤م.

٢٦. عمر إبراهيم حامد إبراهيم، تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة دكتوراه، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م.
٢٧. فهيد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية، ٢٠٠٢م.
٢٨. كاظم عبد النور، تحفيز التفكير والإبداع، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بغداد، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ١٩٩٨م.
٢٩. محمد السيد محمد السيد، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٣٠. محمد الصغير، إدارة المدرسة الابتدائية، ط٢، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٤م.
٣١. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨م.
٣٢. محمد بن علي بن سعد الوهبي، تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٩م.
٣٣. محمد حسن محمد حمادات، الإدارة التربوية ووظائف وقضايا معاصرة، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٧م.
٣٤. ممدوح عبد المنعم الكناني، سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧م.
٣٥. منى مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤م.
٣٦. ناديا هائل السرور، مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.
٣٧. وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم إنجازات وطموح على مشارف ألفية جديدة، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠٠٠م.

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

38. Alanezi, A., The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools, **Management in Education Journal**, Vol.30, No.2, 2016.
39. Al-Oweidi, A., Creative Characteristics and its Realism to Achievement and School Type among Jordanian Students, **Creative Education**, Vol.4, No.1, 2013.
40. Brogmenke, A., Avoiding the change trap: Strategies for school leaders in times of change. Texas: **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, Vol.29, No.2, 2012.
41. Brookly, Foster , **A School culture Of Innovation And Creativity**, Minnesota: The University of Minnesota, 2001.
42. Carter McNamara, Basic Context for organizational change. **PhD**, Retrieved from <https://managementhelp.org/organizationalchange/basics.htm> On 23/6/2018
43. Daft Richard L.&Noe Raymond A, **Organizational Behaviour**, New York, America, Harcourt College Publishers, 2001.
44. Gilsen, C., The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management, **International Journal on New Trends in Education and Their Implications**, Vol.5, No.2, 2014.
45. Harvey, D & Brown, D, **An Experiential Approach to Organization Development**, 7<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 2006.
46. Kotter, J., Leading Change: Why Transformational Efforts Fail, **Harvard Business Review Press**, 1995.
47. Lodico, M. & et al: **Methods in Educational Research; From Theory to practice**, Jossey-Bass, London, 2006, p104.
48. Pattanayak, B. & Mishra, P.K, **Change for Growth: Understanding Organizational Development**, New Delhi, Wheeler publishing, 2009.

49. Soleimani, N., & Tebyanian, E., A study of the relationship between principal's creativity and degree of environmental happiness in Semnan high schools, **Procedia – Social and behavioral Sciences** **29**, 2011.
50. Zabelina, D & Robinson, M., Creativity as Flexible Cognitive Control, **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, Vol.4, No.3, 2010.