



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تصور مقترح للتطوير التنظيمي لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت

إعداد

أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد
أستاذ مساعد أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ.د/ أحمد حسين عبد المعطي
أستاذ أصول التربية ووكيل كلية
التربية للدراسات العليا والبحوث سابقا
جامعة أسيوط

أ/شوق عبد الله عوض الرشيدى
(وافدة من دولة الكويت)
shoug18-1991@hotmail.com

«المجلد التاسع والثلاثون - العدد السابع - يوليو ٢٠٢٣ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدف البحث لتقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، لكونه منهج مناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إعداد إستبانة مكونة من أربع محاور رئيسية، وعدد عبارات الإستبانة (٩٥) عبارة، للتعرف على واقع علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها:

١. تقيّد القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت بالسلسلة والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

٢. فُصّر اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يُقلّل من جهد المعلمين وكافة العاملين بالمدارس المتوسطة، ودافعيتهم للإنجاز للعمل.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري اقترحت الباحثة تصورًا مقترحًا لتفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، والذي يتمثل في: أهداف التصور المقترح، وأهميته، ومُنطلقاته، ومحاوره، ومُتطلبات تنفيذه، ومُعوقات تنفيذه، وسبل التعلّيب عليها.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الإبداع الإداري، القيادات المدرسية- مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

Study Abstract

The aim of the research is to present a suggested conception of organizational development and its relationship to administrative creativity among school leaders in the intermediate education stage in the State of Kuwait. , and the number of questionnaire phrases (95) phrases, to identify the reality of the relationship of organizational development with administrative creativity among school leaders in the intermediate education stage in the State of Kuwait.

The results of the study resulted in a set of results, the most important of which are:

1. The adherence of school leaders in intermediate schools in the State of Kuwait to the sequence, hierarchical organization, job routine, and the lack of use of modern administrative methods.
2. The lack of regulations related to financial rewards and incentives, which reduces the effort of teachers and all middle school employees, and their motivation to work.

Through the results of the field study and the theoretical framework, the researcher proposed a proposed vision to activate the relationship of organizational development with administrative creativity among school leaders in the intermediate education stage in the State of Kuwait, which is represented in: the objectives of the proposed vision, its importance, its starting points, its axes, its implementation requirements, implementation obstacles, and ways to package it.

Keywords: organizational development, administrative creativity, school leaders – intermediate education stage in the State of Kuwait.

مقدمة الدراسة:

وشهدت دولة الكويت في ظلّ توجّهات القيادات السياسيّة العليا، منظومة من الفعاليات العلمية والتربوية التي ترمي إلى تطوير النّظام التربوي للمساهمة في مسيرة التّعمر والبناء الاقتصادي والاجتماعي والتأكيد على دوره الإنمائي في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية؛ والمرحلة المتوسطة بحكم وضعها في السلم التعليمي الكويتي تمثل مرحلة انتقالية مهمة في حياة المتعلم فهي تعد تلاميذها للاطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت ذاته تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية.

ويُتملّن التطوير التنظيمي الوسيلة التي يرتبط بها عددٌ كبيرٌ من الأفراد ينهضون بأعمال مُعقدة لتحقيق أغراض وأهداف مُنفقٌ عليها، يسلكون منهجاً إدارياً تحت إطار تنظيمي توزع فيه الاختصاصات، وتُحدّد فيه المسؤوليات وتتضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات، بما يكفل عدم الخلط أو التعارض أو التضارب.

وممّا هو جديرٌ بالذكر فإنّ الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسة من قيادة وصنع واتخاذ قرارات واتصالات وغيرها لها تأثيرٌ كبيرٌ على الإبداع الإداري في المؤسسة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من العوامل التي تُؤثّر على السلوك الإبداعي للمرؤوسين داخل المؤسسات منها ما يلي: مُرونة الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها للتعرف على وجهات النظر المختلفة، وتماسك مجموعات العمل وترابطها، وقُدرة القيادات على حلّ النزاعات بين المرؤوسين، ومدى تأثير القيادات وتشجيعهم للمرؤوسين على تبني أفكارٍ جديدة، وقُدرة القيادات على توزيع المكافآت الشخصية التي تزيد خلق أفكارٍ جديدة، والحوافز الجماعية التي تزيد من إمكانية تطبيق هذه الأفكار وقبولها.

كما أشارت دراسة أخرى إلى أنّ المؤسسات المُبدعة التي تُؤمن بضرورة الإبداع الإداري لدى مرؤوسيهَا تتميز بخصائص مُعيّنة من أهمّها: الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتهيئة المناخ لتقبلها، والاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية مُشجّعة على الإبداع، والإيمان بأهميّة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإيمان القيادات ووعيتها بأهميّة تشجيع التفكير الإبداعي.

وبالتالي فإنّ الإبداع الإداري يُعدّ مطلباً أساسياً لكلّ مؤسسة تسعى للحصول على التميّز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يُمكن تفعيل الإبداع الإداري من خلال المناخ التنظيمي الحرّ الذي يُؤمن بضرورة مشاركة المرؤوسين، والبُعد عن الرقابة اللصيقة، وضرورة التّنويع في استخدام الأساليب الإدارية لحلّ المشكلات اليومية، مثل: أسلوب العصف الذهني وغيره، والذي يعتمد نجاحه على الحرّية المتكاملة في التفكير بلا قيود، واستعمال أفكار للآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة، ومن ثمّ إمكانية خلق صف ثانٍ من القيادات لديه القُدرة على التّجديد والابتكار.

وبالرغم من ذلك فإنَّ مُعظم تعريفات الإبداع الإداري تتفق على أنه سلُوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثّل في السّمات الشّخصية والقُدّرات المعرفية للفرد المُبدع والعوامل التّنظيمية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة قد تكون تغييرات في الهيكل التّنظيمي أو عمليات المؤسسة، مثل: إعادة تصميم العمل، ولكي تُفوم القيادات المدرسية بالمرحلة المُتوسطة بكافة المسؤوليات والمهام المناطة بها ينبغي على وزارة التّربية بدولة الكويت تذليل كافة الصّعوبات والعقبات التي تُواجهه وبذل العون والمُساعدة له حتى يستطيع أن يُحقّق أهداف التّعليم في المرحلة المُتوسطة بالتّعليم العام والمرسومة من قبل اللّجنة العليا لسياسة التّعليم في دولة الكويت، وبذلك تُكون مُخرجات التّعليم ذات جودة عالية، ويتمّ القضاء على البطالة وسد احتياج سُوق العمل.

ونظرًا للدور المُهم الذي يُمكن أن يُؤدّيّه التّطوير التّنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري تأتي الدّراسة الحالية، وهي التّطوير التّنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التّعليم المُتوسط بدولة الكويت.

مُشكلة البحث:

يُعدّ الإبداع الإداري من المداخل الإدارية الحديثة، وهو تعبير عن الثّورة الإدارية التي وجدت في الدّول المُتقدّمة وهو ضرورة لتطوير الحياة وتعبيرًا عن التّقدّم الذي وصلت إليه هذه الدّول، ويتأثر التّعليم بقدر ما تُواجه القيادات المدرسية من مشاكل وصعوبات تعترضهم عن أداء عملهم في النّواحي الفنية والإدارية والتي يُمارسوها كلّ يومٍ في المدرسة ويتوقف نجاحهم على مدى قُدّرتهم على التّعامل مع المُجتمع المدرسي والنّسدي لتلك المُشكلات، وهذا يتطلب توافر سمات وخصائص لدى تلك القيادات المدرسية، كما أنّ الإبداع الإداري أداة ومهارة مُهمّة تُمكن المسؤولين في المؤسسات التّعليمية من إدارة الأزمات فهو يعمل على رفع كفاءة العاملين بتلك المؤسسة وتطوير أدائهم، فالقُدرة على الإبداع من أهمّ المُتطلبات الواجب أن تتوفر بالعمل الإداري في المؤسسات التّعليمية.

كما ورد في دراسة هيا (٢٠١١) أن تقرير رئيس الوزراء البريطاني الأسبق توني بليير حول رؤيته للكويت بخُلُول عام ٢٠٣٠م اعتبر نظام التّعليم في دولة الكويت غير قادر على إعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المُستقبل، ودعا التّقرير إلى ضرورة اتخاذ إجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنّظم التّربوية الإدارية وإلّا فإنّ الاستمرار في التّقاّس عن العمل سيُعرض حتمًا مُستقبل الكويت للخطر، فالمُستويات المُتدنية التي حصل عليها الطّلبة الكويتيون في المُسابقات العالمية على الرّغم أنّ الاتفاق على التّعليم يكاد يكون الأعلى عالميًا.

وتوصلت دراسة علي عبد الرحمن (٢٠١٨) إلى أنه على الرغم من إدخال العديد من التغييرات إلى هذه المدارس، إلا أن تلك التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية، وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح تطويرها تنظيمياً.

ومما سبق فالكويت بحاجة ماسة إلى إدارة جديدة تنتهج منهج التميز، لا منهج التسيير، فلا غنى عن إدارة تربوية متجددة قادرة على قيادة عملية التطوير من خلال تشخيص دور القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط وتحديد ملامح الضعف وفي ظل الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي، وشدّة المنافسة القائمة على التميز بين دول العالم في جميع المناحي المختلفة، من خلال تبني صيغاً ومداخل وتوجهات متطورة للتغيير والتحديث والتطوير، والعمل على تطوير أداء الكوادر الإدارية، وإعادة النظر في الأدوار التي تقوم بها، وفي ضوء ما تفرضه عليها التحديات المعاصرة من أدوار ومهام، ومن أهم تلك الصيغ والمداخل وأكثرها فاعلية الأخذ بمدخلي التطوير التنظيمي والإبداع الإداري.

هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العلاقة بين التطوير التنظيمي والإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، كما تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته المتضمن علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط، وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي والإبداع الإداري في المجال التربوي والإداري في دولة الكويت، كما يعد مدخل التطوير التنظيمي أحد النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، لذلك فإنها تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للاستفادة منها، وخاصة في تطوير مرحلة التعليم المتوسط.

سؤال البحث:

يُمكن بلورة أسئلة الدراسة في السؤال التالي: ما علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، وما النّصّور المقترح لتفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت؟

• الحدود الموضوعية:

• اقتصرَت الدِّراسة في حُدودها الموضوعية على:

- الإطار النَّظري للتَّطوير النَّظمي في المُؤسسات التَّعليمية في الأدبيات الإدارية المُعاصرة.
- الإطار النَّظري للإبداع الإداري في المُؤسسات التَّعليمية في الأدبيات الإدارية المُعاصرة.
- واقع التَّطوير النَّظمي ودوره في الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التَّعليم المُتوسط بدولة الكويت.
- تقديم تصوُّر مُقترح للتَّطوير النَّظمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التَّعليم المُتوسط بدولة الكويت.
- الحدود الجغرافية: المدارس المُتوسطة للبنات بمناطق الكويت التَّعليمية، المُتمثَّلة في: الفروانية- العاصمة- الجهراء- حولي- مُبارك الكبير- الأحمدي.
- الحدود البشرية: القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة للبنين في التَّعليم العام بدولة الكويت، والمُتمثَّلة في المُديرين والوكلاء.
- الحدود الزمنية: تمَّ إجراء الدراسة الميدانية بالفصل الدِّراسي الأول من العام الدِّراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

منهج الدِّراسة:

يعد استخدام المنهج الوصفي لكونه مناسِب لتحقيق أهداف الدِّراسة الحالية، حيثُ يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتَم بتحديد الطُّروف والعقبات التي تُوجد بين الوقائع، كما يهتَم بتحديد المسارات الشَّائعة أو السَّائدة والتَّعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النُّمو والتَّطور.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله تناول واقع علاقة التَّطوير النَّظمي بالإبداع الإداري بمرحلة التَّعليم المُتوسط بدولة الكويت، كما استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لمُعالجة نتائج الإطار الميداني.

أداة الدِّراسة:

قامت الباحثة بصياغة الصُّورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النَّظري للدِّراسة الحالية والدِّراسات السَّابقة، وتكونت الاستبانة في صُورتها المبدئية من (٩٩) عبارة تمَّ عرضها على مجموعة من المُحكِّمين؛ تمهيداً للنُّزول إلى الميدان، وقد تمَّ تعديل النُّبُود التي أشار المُحكِّمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعضٍ منها وإضافة البعض الآخر من حيثُ (ملاءمتها للصِّياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثمَّ أصبحت الاستبانة في صُورتها النَّهائية تتكون من (٩٥) عبارة، وعدد (٤) محاور، وقد تمَّ وضع سُؤال مفتوح في كُلِّ محور ليكشف عن المُقترحات الخاصة بأفراد العيِّنة.

مُصطلحات الدراسة:

١. التطوير التنظيمي: Organizational Development

التطوير التنظيمي في اللغة يعني التجديد والتحديث والتعديل يُقال جدّ يجد فهو جديد واستجده أي صيره جديدًا فتجدد، ويُقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه، أما التنظيم في اللغة: مصدر الفعل نظم والتنظم يعني التأليف، وضم شيء إلى آخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظمًا أي جمعه فانظم، كما تعني كلمة التطوير التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، كما تُطلق أيضًا على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي إجرائيًا بأنه أسلوب مُنظم يهدف إلى تطوير مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت من خلال إدخال بعض التعديلات في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون بهذه المدارس، والتي يُمكن من خلالها مُجازاة التغيرات الحادثة في دول العالم المتقدم.

٢. الإبداع الإداري: Administration Creativity

يُمكن صياغة التعريف الإجرائي للإبداع الإداري بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت على أنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للقيادات المدرسية المُبدعة مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة . أي صحيحة ومُفيدة وذات قيمة ومعنى بشرط أن تتميز هذه الفكرة بالجدة والأصالة والمُرونة والطلاقة والتطوير، وقد تكون هذه الفكرة أو العمل الجديد عبارة عن أنظمة أو هياكل أو سياسات تنظيمية جديدة، أو ممارسات إدارية جديدة داخل المؤسسات التعليمية.

٣. القيادات المدرسية: Educational Leaders

وتُعرّف الدراسة الحالية القيادة المدرسية إجرائيًا بأنها القدرة على التأثير في المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت لتحقيق الأهداف المدرسية بأعلى درجة من الكفاءة للوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة.

٤. مرحلة التعليم المتوسط: Middle Schools

تُعرّف المرحلة المتوسطة إجرائيًا بوضعها في السلم التعليمي تحنل حلقة وسطى بين المرحلة الابتدائية من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى، ومن ثمّ فهي تُعد امتدادًا للمرحلة الابتدائية كما تُعد قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي في الوقت ذاته مرحلة مُنتهية لمن تقف بهم ظروفهم عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم.

الدّراسات السّابقة:

أولاً: الدّراسات العربيّة:

أ- الدّراسات العربيّة التي تناولت التّطوير التّنظيمي:

١. دراسة منى عبد الحميد محمد عابدين، ٢٠٢١م:

هدفت الدّراسة تقديم تصوّر مُقترح لتحسين الأداء الإداري في مدارس التّعليم الأساسي بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل التّطوير التّنظيمي، من خلال: التّعرف على الأطر النّظرية والفكرية لمدخل التّطوير التّنظيمي والأداء الإداري بالمؤسسات التّعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، وكذلك ملامح إدارة التّعليم الأساسي في مصر والتّعرف على واقع التّطوير التّنظيمي لتحسين الأداء الإداري بمدارس التّعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، لكونه مناسِب لتحقّق أهداف الدّراسة، وتوصّلت الدّراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح للدّراسة يهدف إلى تحسين الأداء الإداري في مدارس التّعليم الأساسي بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل التّطوير التّنظيمي، والذي يتمثّل في: مفهوم وأهداف وأهميّة النّصوّر المُقترح، ومُنطلقاته، ومحاوره، ومُتطلبات تنفيذ النّصوّر المُقترح وسبب التّغلب عليها.

٢. دراسة عبد الرحمن عبيد علي الشّمري، ٢٠١٩م:

هدفت الدّراسة التّعرف على واقع التّطوير المُنظمي في مدارس المرحلة المُتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المُعلمين، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدّراسة من (٢٦٣) مُعلماً ومُعلمة من مُعلمات المرحلة المُتوسطة بمنطقة الفروانية التّعليمية بدولة الكويت، وتمّ استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصّلت نتائج الدّراسة إلى أنّ التّطوير المُنظمي في مدارس المرحلة المُتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المُعلمين يُعد مُتوسطاً، كما توصّلت إلى عدم وجود فُرُوق تعزّي لأثر مُتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات المُتعلّقة بالتّطوير المُنظمي، ووجود فُرُوق فيما يتعلّق بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات مُقارنةً بسنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

٣. دراسة صفاء طلب مُحمّد، ٢٠١٧م:

هدفت الدّراسة تحديد بعض العمليات الإدارية للقيادات التّربوية برياض الأطفال (صنع واتخاذ القرار، الاتصال الإداري، تفويض السّلطة، إدارة ضغوط العمل، تقويم الأداء)، بالاستعانة ببعض الأدبيات والدّراسات السّابقة التي تناولت بعض العمليات الإدارية والقيادات التّربوية بشكلٍ عام، ورياض الأطفال على وجه التّحديد، وكذلك التّعرف على طبيعة مدخل التّطوير التّنظيمي، ومراحلها، ومجالاته، واستراتيجياته في ضوء الأدبيات والدّراسات السّابقة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: تدني واقع تقويم الأداء بالنسبة للقيادات الإدارية برياض الأطفال، تدني اهتمام القيادات التربوية برياض الأطفال بتجميع بيانات ومعلومات عن كفايات ومهارات جميع العاملين، بالإضافة إلى عدم وجود معايير موضوعية ومعلنة لقياس الأداء، لا توفر القيادات التربوية برياض الأطفال حُطط لتطوير الأداء بعد الانتهاء من عملية التقويم، نُدرة تقديم القيادات التربوية للحوافز التشجيعية.

٤. دراسة حسين مخلد مفلح المطيري، ٢٠١٦م:

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر مُعلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت الدراسة من (٢٧٩) مُعلماً ومُعلمةً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق جميع مجالات التطوير التنظيمي كان مُرتفعاً كذلك، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تقديرات المُعلمين لمُستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي تعزى لمُتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى لمُتغير الخبرة، كما وجدت علاقة ارتباطية مُوجبة بين درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر مُعلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

٥. دراسة (عبد الله طنّف نامي المطيري، ٢٠١٥م)

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) مُعلماً من مُعلمي المرحلة المتوسطة في محافظة الفروانية.

وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بدرجةٍ متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر مُتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والدرجة الكلية للقيادة التحويلية، وبينت النتائج أنّ مُستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس جاءت بدرجةٍ متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر مُتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والدرجة الكلية للتطوير التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية ككل، والتطوير التنظيمي ككل، وكذلك المجالات الفرعية لكل من القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي.

ب- الدراسات العربية المرتبطة بالإبداع الإداري:

١- دراسة كارولين ثروت حليم، ٢٠٢٠م

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، كما استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيقاً لأهدافه، وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري ومن خلال الأدبيات التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، وتأسيساً على بُنود الاستبانة تمّ التّوصل إلى تصور مُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

٢- دراسة عيد حمود ضويحي السّعيد، ٢٠١٨م

هدفت الدراسة التّعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي (مدير مدرسة- مشرف فني تربوي- مُعلم) بمدارس التّعليم المُتوسط بمنطقة الجبراء بدولة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة التي تدور حول الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي، وتوصلت الدراسة للعديد من التّنتائج، من أبرزها:

- أعطت الدراسة مؤشراً مرتفعاً لمستوى الإبداع الإداري لأداء العاملين في الحقل التربوي، وبمُتوسط (٣.٩١)، وكان أعلى مجالاته الأصالة (٤.١٢)، وأدناها القدرة على التّحليل (٣.٦٩).

- أعطت مؤشراً بسيطاً لدور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التّعليم المُتوسط بمنطقة الجبراء التّعليمية بدولة الكويت، ويرجع الدّور الأكبر للعامل الفطري المُكتسب.

- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التّعليم المُتوسط بمنطقة الجبراء التّعليمية بدولة الكويت، وترجع لمُتغيرات (الجنس والخبرة).

٣- دراسة ياسر رفعت عبد الرحمن، ٢٠١٧م

هدفت الدراسة على التعرف على علاقة التمكن الإداري بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- انخفاض الدافعية الذاتية لدى القيادات الجامعية يجعلهم يميلون إلى الانسحاب في المواقف التي تظهر مهاراتهم والبعد عن الممارسات الابتكارية في العمل.
- رفض بعض القيادات الجامعية الخروج عن الحُلُوم التقليدية للمشكلات إلى الحُلُوم الجديدة غير المألوفة.
- غياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي، ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات.
- قلة استعداد القيادات الجامعية في تطبيق الإبداع الإداري نظرًا للأعمال الروتينية الملقاة على عاتقهم.

٤- دراسة ابتسام عبدالحميد، ٢٠١٦م

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي مُتبعة الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٢٨٠) موظفًا.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أنّ درجة ممارسة القيادات الإدارية للإبداع الإداري متوسطة من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، ومن أهم توصيات الدراسة تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة والأفكار الخلاقة، والاستمرار في برامج التطوير والتدريب للعاملين من أجل رفع ممارسة الإبداع الإداري، وتدريب القيادات الإدارية الشابة لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على ممارسة الإبداع الإداري، ولتطوير أداء المؤسسات الرياضية.

٥- الجازي حمد القحطاني، ٢٠١٦م

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وأثره على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين والمُدرّبات فيها من وجهة نظر رؤساء الأقسام التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٩) رئيس ورئيسة قسم تعليمي، من جميع مدارس المرحلة الابتدائية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتين هما: الأولى لقياس المناخ التنظيمي، موزعة على ثلاثة مجالات (القيادة، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، والثانية لقياس الإبداع الإداري، موزعة على خمسة مجالات (أصالة وطلاقة الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتحليل والربط، ومواصلة الاتجاه، والمرونة).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تصور أفراد العينة للمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية في تصور أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى لمُتغير المنطقة التعليمية، أما مستوى الإبداع الإداري فقد جاء بدرجة مرتفعة، كذلك وجود فروق دالة إحصائية في تصور أفراد العينة للإبداع الإداري تعزى لمُتغير المنطقة التعليمية، وبينت نتائج الدراسة قدرة المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في التنبؤ بمستوى الإبداع الإداري فيها، وقوة الأثر بينهما، وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها: عمل برنامج زيارات تبادلية بين المدارس للتعرف على مناهج المدارس المتميزة، والاستفادة منها بما يسهم في صنع مناخ مدرسي ملائم، بما يُشجع على الإبداع والتطوير في الأعمال والأنشطة المدرسية، واعتماد مبدأ الإبداع والتجديد في تقويم أداء مديري ومديرات مدارس المرحلة الابتدائية.

٦- دراسة محمد فالح راشد الهاجري، ٢٠١٦م

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت من وجهة نظر المدرسين، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت من وجهة نظر المدرسين.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: ضعف مستوى الإبداع الإداري، ويرجع ذلك إلى طبيعة القوانين واللوائح المُفيدة للإبداع الإداري، وكذلك الالتزام الصّارم من قبل المديرين بهذه اللوائح بداعي الخوف من التعرض للعُقوبات.

٧- دراسة عبد العزيز سعود المحيلبي، مزنة سعد العازمي، ٢٠١٤م

هدفت هذه الدراسة إلى كشف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت، وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قياديي هذه المدارس، والعلاقة بينهما، ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانة تكونت من جزأين: الأول يخص الثقافة التنظيمية، والآخر يخص الإبداع الإداري، على عينة عشوائية قوامها (٥٤٤) من مديري المدارس ومُساعدتهم ورؤساء أقسام المواد الدراسية والمُعلمين، موزعين على مُختلف مدارس التعليم الحكومي والخاص في جميع المراحل، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها:

- أ. أن تصورات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة.
ب. أن تصوراتهم لسُلوَكيَات الإبداع الإداري للقياديين كانت عالية.
ج. أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومُستوى الإبداع الإداري في هذه المدارس.
د. أن للثقافة التنظيمية أثرًا تنبؤيًا في مدى مُمارسة قياديين المدرسة لسُلوَكيَات الإبداع الإداري، وقدمت الدراسة توصيات في ضوء هذه النتائج.

٨- دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، ٢٠٠٩م

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تمَّ تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تمَّ توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تمَّ تحليل (٣٠٥) استبانة، وذلك الإحصائي واستخدمت SPSS بنسبة (٨٢%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تُدعم موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع الفدرات المميزة للشخصية المُبدعة بدرجةٍ عالية، أن المُتغيّرات التنظيمية قيد الدراسة تُساهم بدرجاتٍ مُتفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وأن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكلٍ عامٍ مقبول، وأن عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة بشكلٍ عامٍ مقبول.

الدراسات الأجنبية التي تناولت التطوير التنظيمي والإبداع الإداري:

١- دراسة Weston Cynthia, Ferris Jennie, and Finkelstein Adam., 2017

هدفت الدراسة التعرف على التطوير التنظيمي في مجال التعليم، فالتنمية التعليمية تتماشى والتطوير التنظيمي، فنظرًا للتغيرات الواسعة في عملية التعليم والتعلم التي تجري في الجامعات فنجد أن من المهم تنمية وتطوير البني التنظيمية لتتماشى مع هذه التغيرات، وقيادة هذه التغيرات على المستوى المؤسسي في كل من التدريس والتعلم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: ينبغي أن يصبح التطوير التنظيمي جزءًا لا يتجزأ من مناهج القائمين على العمليات التعليمية، الانتقال إلى العمل الفعلي وبذل كافة الجهود من أجل تحقيق أهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الحاجة إلى قيادة مبادرة التغيير التنظيمي والمؤسسي لما لها من تأثير على عمليتي التدريس والتعلم.

٢- دراسة Chelsea Wellness and Vince Bruni-Bossio., 2017

تناولت الدراسة نموذج الأعمال الريادية والتعلم التجريبي القائم على المجتمع، وقد اقترحت الدراسة نموذج جديد للتفويض بالعملية التعليمية، وابتكار مناهج دراسية أسست على فكرة التعاون بين جميع فئات المجتمع، وتصميم منصة شاملة للمعلمين والقائمين على العملية التعليمية والإداريين؛ وذلك للانخراط في الابتكار وتنفيذ برامج تدريبية وإشراك جميع الشراكات المجتمعية في تنفيذها لخلق وتعزيز نهجاً خلاقاً ومرناً لتطوير المناهج الدراسية، وكذلك إشراك أصحاب المصلحة (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس) في عملية التطوير التنظيمي والتنفيذ للحصول على نتائج مفيدة حتى في وجود بيئة معقدة أو صعبة، ومواجهه جميع التحديات للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: استمرار التعاون بين جميع أفراد المجتمع من شأنه توليد وتنفيذ وابتكار مناهج دراسية وطرق تدريس مفيدة لجميع الأفراد ومن شأنها أن تحقق غاية المجتمع من العملية التعليمية.

٣- دراسة Yuksel and Coskun., 2013

هدفت الدراسة تحديد مقاييس للأداء في قطاع التعليم، حيث اعتمد على مجموعة من الأبعاد: تعزيز الصورة الذهنية للمدرسة من خلال سمعة المدرسة، المكانة الثقافية، معدل التحاق الطلاب الجدد بالمدرسة، ومعدل رضا أولياء الأمور من خلال عدد الشكاوى، وولاء الطلاب من خلال قياس معدل الانتقال من المدرسة، معدل الغياب والحضور، ومعدل التحويل، تشجيع التعاون والمشاركة مع المؤسسات ذات الصلة من خلال عدد المؤسسات التي تشترك معهم المدرسة وعدد الأنشطة التي تشترك بها، تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال نسب النجاح ونسب الرسوب ودرجات الاختبارات الشهرية للطلاب، ومعدل رضا كافة العاملين بالمدرسة من خلال معدل الغياب والحضور، والانتظام بالعمل.

٤- دراسة Carmen Binnewies & Marco Gromer., 2012

وعنوانها: "الإبداع والابتكار في العمل"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى شروط الإبداع والخصائص التي تؤثر على الإبداع في العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: الاعتراف بإبداع الموظف والابتكار، ضرورة اهتمام المنظمة وسعيها لتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون، هناك حاجة لعمليات مختلفة لتطوير الإبداع والابتكار.

٥- دراسة Abdollah Kouloubandi et al., 2012

وهي بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل والدوافع الذاتية وإبداع الموظف في جمهورية إيران الإسلامية"، وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن الموظفين المبدعين لمساعدتهم على التكيف مع البيئة وإنشاء أفكار جديدة بشكلٍ جذري، والتي من شأنها أن تخلق فرص عمل جديدة، وتحاول هذه الدراسة أن تظهر العلاقة بين الموظفين في الجمهورية الإيرانية الإسلامية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الصراع الوظيفي والدوافع الذاتية لها تأثير إيجابي على الإبداع.

٦- دراسة Emmelia Tan: Li –Yueh Lee., 2012

وعنوانها: "دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على الإبداع وأداء الموظفين"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي يمكن أن تُعزز الأداء الإبداعي للموظفين في مكان العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه وتهيئة المناخ المناسب يساهم بشكلٍ كبير في تمكين الموظف من الإبداع والأداء وأن المشرف يؤدي دوراً مهماً ومفيداً في الإبداع ويحدد سلوكيات قد تمنع أو تدعم الإبداع لدى العاملين.

٧- دراسة Esra. Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak., 2011

أوضحت الدراسة أن الوصول لمستوى إبداع إداري فعال هو هدف يجذب كل الأكاديميين والتربويين والإداريين، ويشكل لديهم اهتماماً بالغاً، وتناولت الدراسة أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية، وكان من أهمها: الثقافة التنظيمية، كما تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عددٍ من الإداريين بالجامعة، وأوضحت النتائج أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكلٍ كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.

٨- دراسة More, Chandramouli., 2011

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة التطوير التنظيمي بمدارس القديس فرانسيس بالهند، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية من وجهة نظر أولياء الأمور، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٧) من أولياء الأمور، وأكدت النتائج على رضا أولياء الأمور عن التطوير الذي تقوم به المدارس سواء فيما يتعلق بالبيئة الفيزيقية، أو الأنشطة، أو العملية التعليمية، وأكدت على أن مقترحاتهم تتم مراعاتها عند القيام بعمليات التطوير.

٩- دراسة Sayers, p., 2011

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في دعم مبادرات التطوير التنظيمي، وأوضحت الدراسة أنّ مدخل التطوير التنظيمي والموارد البشرية يعملان معًا بشكلٍ فعّال، كما أكّدت الدراسة أنّ التطوير التنظيمي مهمّ في بناء العلاقات بين الأشخاص ومدى فاعلية هذه العلاقات تجاه المؤسسات.

وأوضحت الدراسة المهارات والكفاءات المطلوبة من قبل الممارسين للتطوير التنظيمي، والتي تمّ تقسيمها إلى:

- مهارات يحتاج مُستشاري التطوير التنظيمي القيام بها بأنفسهم.
 - ومهارات يتعين على مستشاري التطوير القيام به مع الآخرين.
- كما أوردت الدراسة بضع دراسات حالة للمنظمات التي أجرت برامج ناجحة لتغيير الثقافة، وتناولت الدراسة تطوير القيادة الفعّالة، والذي يُعد نتويج لعمليات التطوير التنظيمي، وقدمت الدراسة أمثلة على كيف ساعدت تدخلات التطوير التنظيمي من خلال تشجيع وبناء قيادة فعّالة.

١٠- دراسة Eric W., Macfintosh, Alison Doherty., 2009

هدفت الدراسة التّعرّف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرّضا الوظيفي ومدى الإبداع لدى القيادات في العمل الإداري، وتناولت الدراسة الثقافة التنظيمية على أنّها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الرّئيسية التي تُساعد على الإرشاد وتوجيه سلوك الإداريين، وطبقت الدراسة على مجموعة من الإداريين والمديرين بجامعة أوتاوا University of Ottawa بكندا.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أنّ معرفة الإداريين بنواحي الثقافة التنظيمية له تأثير فعّال في تفعيل الإبداع الإداري، وعلى الرّضا الوظيفي، وأوضحت أيضًا مدى تأثير الثقافة التنظيمية على القدرة الإبداعية لدى الإداريين.

التّعليق على الدراسات السابقة:

١- توصلت بعض الدراسات إلى أهمّية التطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري ودورها في نجاح المؤسسات التعليمية.

٢- حاولت بعض الدراسات التّعرّف على مُتطلبات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والإبداع الإداري.
- التعرف على ماهية كلٍّ من التطوير التنظيمي والإبداع الإداري وفوائد استخدامهما في المؤسسات التعليمية.
- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على الإطار النظري فيما يلي:
 - الأسس النظرية للتطوير التنظيمي والإبداع الإداري وأهميته في العملية التعليمية.
 - المتطلبات اللازمة للتطوير التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، ومرحلة التعليم المتوسط على وجه التحديد.
 - المتطلبات اللازمة للتطوير التنظيمي والإبداع الإداري ومُعوقاته وصُعوبات تحقيقه.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
 - لم تتناول الدراسات السابقة موضوع التطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
 - تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لتطوير بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
 - بناءً على ما سبق يتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع التطوير التنظيمي والإبداع الإداري بصورة شاملة، ولم تتناول العلاقة بينهما لتطوير مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

التطوير التنظيمي

ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية، وكوسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير.

يُعد التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي على الصعيد المهني، وقد ظهر أسلوب التطوير التنظيمي ضمن المفاهيم الحديثة لكي يزيد من فعالية التنظيم، ويطور أداء المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمؤسسة، كما إن الممارسة الحقيقية للتطوير التنظيمي على المستويين الإداري والتنظيمي ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت المؤسسات تعاني من مشاكل انخفاض مستوى الإنتاج وتخلف الأداء مما أدى بها إلى البحث عن مختلف الوسائل والطرق التي تساعد على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لديها (بشرية/ مادية) للتخفيف من حدة المشكلات ورفع من كفاءة وفعالية التنظيم، والتكيف مع المتغيرات والتطورات.

مفهوم التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

تناول الباحثون التطوير التنظيمي بتعريفاتٍ متنوعة من وجهات نظرٍ مختلفة، إذ يُركز كلُّ تعريفٍ على ناحيةٍ معينة، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

1. حُطَّةٌ إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها لمرحلة تكون فيها أكثر فاعلية ونجاحًا وملاءمة للتغيرات المحتملة، وذلك من خلال التأكيد على الالتزام بجماعية العمل وتدعيم العلاقات التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات.
2. عملية مُخطَّطة تُدار بطريقةٍ مُنظمةٍ لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمؤسسة، وذلك بهدف زيادة فعالية المؤسسة في أساليب مواجهة المشكلات التي تتعرض لها وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
3. مجهودات شاملة لتحسين قدرة المؤسسة للتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأيضًا زيادة قدرتها على حلِّ مشكلاتها، كما يُعرَّف بأنه الأداة الفعالة في يد القادة لإحداث التغيير التنظيمي المُخطَّط مما يُؤدِّي إلى الابتكار والإبداع، وتستخدم القيادات الأصول البشرية والموارد الأخرى أفضل استخدام من خلال التحسين المستمر للأداء التنظيمي.
4. مدخل لتيسير التغيير في قيم ومعتقدات ومدرجات واتجاهات وقدرات ومهارات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة، وفي ممارستهم لأدوارهم التنظيمية، وكذا في التكنولوجيا المستخدمة، وهيكل التنظيم والعلاقات التنظيمية.
5. يرى بعض علماء التربية أنَّ التطوير التنظيمي في المدارس بأنه جهدٌ متماسكٌ مُخطَّطٌ له ومُستمرٌ بشكلٍ مُنظمٍ وثابتٌ يُركِّز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكلٍ مُباشرٍ وفي العمليات والأنماط مُستخدمًا مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين الأداء التنظيمي.

ومما سبق تخلص الباحثة إلى أنَّ مفهوم التطوير التنظيمي أكد باختلاف التعريفات على

أهم الركائز من أبرزها:

1. جهد مُخطَّطٌ ومُنظمٌ وشاملٌ لجميع مكونات المؤسسة.
2. يعتمد على حُطَّةٍ طويلة المدى، تركِّز على تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة وزيادة الفاعلية التنظيمية.
3. يقوم على أسلوب علمي مدروس يجمع بين نظريات العلوم السلوكية عن طريق التخطيط للتغيير الشامل لجميع مكونات المدرسة وتقنياتها واستخدام مفهوم النظم.

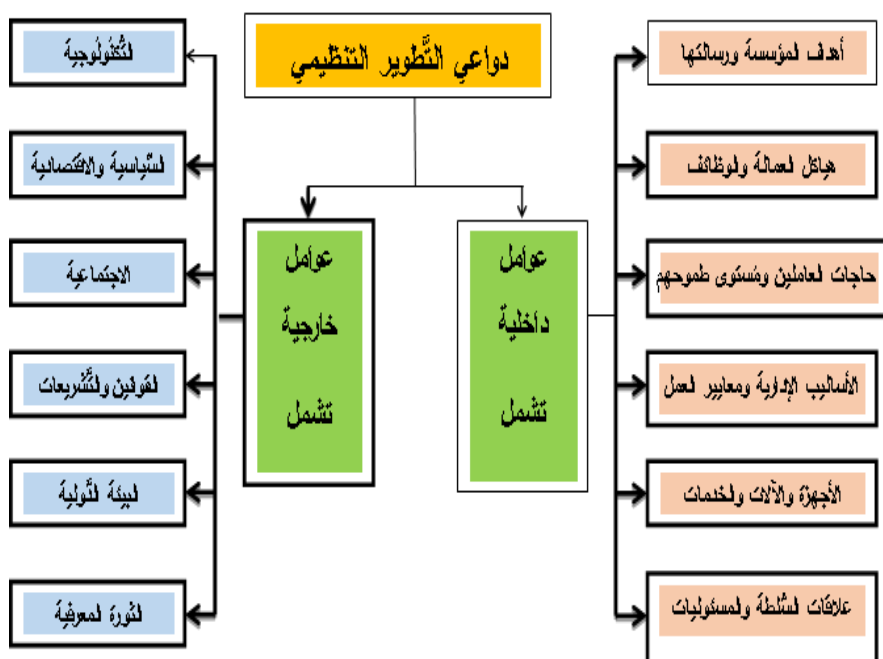
٤. يتطلب المشاركة الفاعلية من الإدارة العليا، ويستعين بالخبراء والمستشارين ما أمكن لدفع عمليات التطوير.

٥. يمتاز بالأفق الواسع والمفتوح الذي يستوعب عدّة إستراتيجيات وتقنيات تطبيقية مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بأداء المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٦. يركّز على دور الجماعة في إحداث التغيير المُخطّط له مع الاهتمام بتغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم وقيمهم.

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي إجرائياً بأنه أسلوب مُنظم يهدف إلى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت من خلال إدخال بعض التعديلات في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون بهذه المدارس، والتي يُمكن من خلالها مُجاراة التغيرات الحادثة في دول العالم المُتقدّم.

والشكل التالي يوضح الأسباب التي تدعو للتطوير التنظيمي .



شكل رقم (١) الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

كما أنّ هناك العديد من الدّواعي والأسباب التي تدعو للأخذ بمدخل التّطوير التّنظيمي، والتي لا يُمكن حلّها بالطّرق العاديّة والمألوفة، والتي تتمثّل في:

١. مُواجهة مُشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو غيرها.
٢. القضاء على الملل والرّوتين والإبقاء على النّشاط والحيوية.
٣. اختصار الوقت والجهد، وزيادة الإنتاج، وتقليل الخسائر.
٤. مواكبة التّقدّم العلمي والتّقني في كافة المجالات والعُلوم والفنون.
٥. الضّعُوط والمُطالبات الكثيرة من الرّؤساء أو المرؤوسين.
٦. تحسين الأداء وتطويره وتجويده.
٧. المنافسة الشّديدة والرّغبة في التّقدّم.

الإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبًا ملحًا ومهمًا خاصةً بالنّسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التّميّز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تُواجهها تحديات مُتجدّدة ومُتغيّرة تتطلب من الإدارة الجامعية تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيّف مع هذه النّحديت لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الأفضل، نظرًا للتّغير السّريع والمُتجدّد في بيئة العمل ممّا يُوجب على الإدارة الجامعية توفير فرص الإبداع والتّجديد والتّحديث في أساليب العمل، وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يُعدّ جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المُناسبة.

ومن خلال ما سبق فإنّ الإبداع الإداري في المؤسسات التّعليمية والتي منها المدارس المتوسطة بدولة الكويت أصبحت بحاجة ماسة لمساعدتها في التّمكن الإداري والمنافسة والخروج عن المألوف والتّقليدي ليس فقط في أداء القيادات المدرسية، وكذلك في أداء العاملين ممّا يكون له أثر إيجابي على الطّلاب وتحقيق المُخرجات المرجوة.

أهداف الإبداع الإداري للمؤسسات التّعليمية.

يُعدّ الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في تحقيق التّمكن الإداري بالمؤسسات المدرسية، وذلك من خلال الاستجابة للتّعدّيات التي تتواكب مع هذه التّطورات، ولا يُمكن تحقيق ذلك إلاّ بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه المُتغيّرات المُستمرة، كما أنّ اهتمام المؤسسات المدرسية بالإبداع الإداري يُتيح لها الفرصة في تطوير أساليب العمل المُختلفة، ويعمل الإبداع الإداري على إيجاد تصوّرات وصياغات رحبة ومُتجدّدة وإخصاب المناخ التّنظيمي بالقدر الذي يُمكن معه تجاوز الفهم المحدود، وبهذا يكون الإبداع الإداري استجابة لمُستجدات المؤسسة وتحقيقًا لأهدافها.

أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الدواعي التي تقف وراء ضرورة توافر الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية والذي من خلاله تستطيع القيادات المدرسية التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في تطوير المؤسسة التعليمية، خاصة وأن تلك المؤسسات بصددها تغيرات سريعة ومُتلاحقة، والتي تجعل من الإبداع الإداري أمراً حتمياً وضرورياً.

تتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

١- تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار العظماء.

٢- الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعين إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويُعاشون قضاياها ومشكلاتها.

٣- وتكمن أهمية الإبداع للمؤسسات في تميز بعض المؤسسات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها من المؤسسات في هذا الصدد إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على هذا التفوق في المستقبل، إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، حيث إن تجاهل ذلك المطلب من شأنه أن يؤدي إلى التَّعجيل بانهايار المؤسسة.

واقع علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت

تمهيد:

اعتمدت الباحثة في رصد هذا الإطار على بعض المراجع المتخصصة، والدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع، إلا أن المعلومات المتوافرة في هذا الصدد غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتعبير عن التطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتتناول الباحثة واقع علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

أولاً: إجراءات البحث الميدانية:

سارت إجراءات البحث الميدانية على النحو التالي:

١. أهداف الدراسة الميدانية.
٢. تصميم أدوات الدراسة الميدانية وإعدادها
٣. اختيار عينة الدراسة
٤. تطبيق الاستبانة
٥. تصحيح الاستبانة
٦. المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة

(١) أهداف البحث الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق التالي:

- أ- التعرف على واقع ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
- ب- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- ج- التعرف على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي والإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
- د- التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

تصميم أدوات البحث الميدانية وإعدادها:

○ الاستبانة: Questionnaire

اتساقاً مع طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعد الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لذلك، ويقوم المُجيب بملئه بنفسه، ومن ثم فهو يُفيد في التوصل إلى معلومات، والتعريف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرُجوع إلى الكتب والوثائق.

لذلك استخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد البحث، والتي تقوم على شكل عددٍ من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قِبَل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة.

كما أنّ الاستبانة أداة شائعة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاقٍ واسع للحصول على المعلومات والظروف والأساليب القائمة بالفعل والاستعلام عن الاتجاهات والآراء، كما تُعدّ الاستبانة من أهم وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة.

وتُعرّف الاستبانة بأنّها سلسلة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أو موضوعات سيكولوجية أو اجتماعية أو تربوية، وتُعطى الاستبانة لمجموعة من الأفراد بغرض الحصول على بيانات تتعلق ببعض المشكلات، ومن مبررات اختيار تلك الأداة للدراسة الحالية ما يلي:

١. تتيح الفرصة للأفراد أن يُعبّروا بطلاقة وسهولة عن آرائهم دون حرج.
٢. يُمكن توزيعها على عددٍ كبيرٍ من أفراد العيّنة، وفي أماكن مُتعدّدة ومُتباعدة، ومن ثمّ فهي تُعدّ أداة مناسبة لعيّنة الدراسة.
٣. يُمكن جمع المعلومات بسرعة وبطريقة دقيقة.
٤. سهولة تحليل نتائجها إحصائياً.
٥. أنّه يُمكن توجيه أسئلة خاصة مُحدّدة تتطلب إجابات مُحدّدة.

واعتماداً على ما سبق، فقد تمّ إعداد الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية، بهدف التّعرف على آراء عيّنة من: المدرّاء والمُدراء المُساعدين، ورؤساء الأقسام، والمُعلمات بمدارس المرحلة المتوسطة للبنات بدولة الكويت، للتّعرف على واقع علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعلّم المُتوسط بدولة الكويت.

الجدول رقم (١) يوضح المحاور الأساسية للاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	العبارات	
			من	إلى
	المحور الأول: واقع ممارسة واقع ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت	١٣	١	١٣
المحور الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى القيادات بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت.				
١-	توافر روح الفريق	٥	١	٥
٢-	توافر المناخ التنظيمي الداعم	٧	٦	١٢
٣-	التنمية المهنية المستدامة لدى القيادات المدرسية بالمرحلة المتوسطة	٦	١٣	١٨
٤-	التعامل بشفافية الإدارة	٥	١٩	٢٣
٥-	تمكين القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة	٦	٢٤	٢٩
٦-	توفير نظام فعال للتحفيز	٦	٣٠	٣٥
المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي والإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت				
أولاً: معوقات البيئة الداخلية (نقاط الضعف)				
أ-	المعوقات الشخصية	٧	١	٧
ب-	المعوقات الإدارية	٧	٨	١٤
ج-	المعوقات التنظيمية	٦	١٥	٢٠
ثانياً: معوقات البيئة الخارجية (التحديات)				
أ-	المعوقات الاجتماعية	٦	٢١	٢٦
ب-	معوقات المحيط الخارجي	٦	٢٧	٣٢
	المحور الرابع: متطلبات التطوير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت	١٥	١	١٥

صدق الاستبانة Validity

يُعرّف صدق الاختبار على أنه درجة الصحة التي نقيس بها ما نريد قياسه أو أنه الدرجة التي تقترب منها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه.

تُعدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنَّ الاستبانة الصادقة تقيس ما وُضع لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للهدف الذي وُضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه، وصدق الاستبانة هو مقدرته على قياس ما وُضع من أجله أو السمة المراد قياسها:
وللتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

أ- صدق المضمون Content Validity

ويُسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها، وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة مُعبّرة وتُغطي جميع الجوانب المُتوسطة للموضوع تغطيةً مُلائمة.

ب- الصدق الظاهري: Face Validity

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مُختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المُقاسة، وبما أنَّ هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تُعطي الاستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين فُدرات المُحكّمين، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تمَّ عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١١) مُحكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتمَّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على مُوافقة أغلبية المُحكّمين، وقد تمَّ تعديل البُود في ضوء المُقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٩٢٪ فأكثر على أهميّة العبارة، وعلى أثر ذلك تمَّ تعديل الاستبانة.

ج - الصدق الذاتي: Intrinsic Validity

تمَّ حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أنَّ:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.92} = 0.959$$

د- ثبات الاستبانة: Reliability

يُقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يُشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحُصُول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم^(١)، فيعدُّ المقياس ثابتاً إذا كان يُعطي نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مُشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها، ثمَّ حساب مُعامل الارتباط المُناسب بين أدائهم في المرّتين.

ومُعامل الارتباط المُرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً ثابتاً تاماً فإنَّ مُعامل الارتباط سوف يكون (١.٠) غير أنه لا يوجد اختبار ثابتاً ثابتاً تاماً.

وللتأكد من ثبات الاستبانة تمَّ تطبيقها على عيّنة مُكونة من (١١٠) مُديرة ومُديرة مُساعدة ورئيسة قسم ومُعلمة بمدارس المرحلة المتوسطة للبنين بدولة الكويت، ثمَّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (١٥) يوماً، ولحساب الثبات العام تمَّ إعطاء درجة كاملة لكلِّ عبارات الاستبانة، وتمَّ حساب مُعامل الثبات بحساب مُعامل الارتباط بين نتائج التّطبيقات الأول والثاني على عيّنة الثبات.

وتمَّ حساب مُعامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدّرجات الخام للتّطبيقات كما يلي:

$$r = \frac{ن مجس ص - مجس \times مج ص}{[ن مجس - ٢ (مجس)] [ن مجس - ٢ (مجص)]}$$

حيث ن = عدد أفراد العيّنة

س = درجات العيّنة في التّطبيق الأول

ص = درجات العيّنة في التّطبيق الثاني

(١) بشير صالح الرّشدي، مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، (بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،

٢٠٢٠م)، ص ١٦٤.

وبعد حساب معامل الارتباط وُجد أنّ معامل الثبات للاستبانة يساوي (0.79) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

(٢) اختيار عينة الدراسة:

ليس من السهل عادةً عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع أصلي أن تقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المجتمع، وبخاصة إذا كان هذا المجتمع كبيراً نسبياً، ولذلك يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود أو جزء من هذا الكلّ أو بعض من جميع، يكون موضع الفحص والدراسة، ويُسمى هذا الجزء بالعينة (Sample) حيث تُشير إلى مجموعة من الأفراد تشق من المجتمع الأصلي، ويُفترض فيها أنّها تُمثّل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، أي أن يتصف أفراد العينة بنفس صفات المجتمع الأصلي.

والهدف من اختيار العينة ليس مجرد دراسة هذا الجزء والوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكلّ أو الجميع الذي ينتسب إليه، أي التعميم من العينة إلى المجتمع الأصلي Population- يتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة، هما: التمثيل Representation، والمصادفة Chance، ويرى علماء الإحصاء أنّه لو كانت العينة مُختارة اختياراً عشوائياً تاماً فإنّها حينئذٍ تُمثّل الأصل الكلّي الذي تنتمي إليه، ويرى البعض أنّ العينة يجب أن تكون كبيرة إذا كانت الظاهرة موضع الدراسة مُتباينة كالظواهر التربوية، ومن ثمّ يُمكن القول بأنّ أحد أهمّ خُطوات إجراء الدراسة هو اختيار العينة، وأنّ الحد الأدنى المقبول في الدراسة الوصفية هو 10٪ من المجتمع الأصلي الذي تُمثّله هذه العينة.

أمّا العينة العشوائية الطبقية يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناءً على خاصية معينة، ثمّ تشق بطريقة عشوائية مُفردات كلّ طبقة ممّا يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي كلّها.

ولضمان توافر شرطي التمثيل والمصادفة في عينة الدراسة، قام الباحث باختيار هذا النوع من العينة، وهو ما يُسمى بالعينة العشوائية الطبقية، وهو أفضل طرق اختيار العينات لأنّه قد يكون أكثر تمثيلاً للأصل من العينات العشوائية الكاملة.

وفي ضوء متطلبات الدراسة الحالية وأهدافها كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة *Sampling*، وتمّ تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثّل في: المدرء والمدرء المساعدین، ورؤساء الأقسام والمُعلمات بمدارس المرحلة المتوسطة للبنات بدولة الكويت.

الجدول رقم (٢) يوضّح المناطق التعليمية وأعداد المدارس ومدرء المدارس والمدرء المساعدون ورؤساء الأقسام والمُعلمان بالمرحلة المتوسطة للبنات بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م

م	المنطقة التعليمية	عدد المدارس	مدرء المدارس	المدرء المساعدون	رؤساء الأقسام	المُعلمات	الإجمالي
١-	العاصمة	١٦	١٥	٣٠	١٨٠	١٣٥٨	١٥٨٣
٢-	الأحمدي	٢١	٢١	٤٢	٢٥٢	٢١٦٣	٢٤٧٨
٣-	مبارك الكبير	١٣	١٣	٢٦	١٢١	١٠١٢	١١٧٢
٤-	حولي	١٦	١٦	٣٢	١٦٥	١٥٩٠	١٨٠٣
٥-	الفروانية	١٦	١٦	٣٢	١٩٢	١٧٤٤	١٩٨٤
٦-	الجهراء	١٥	١٥	٣٠	١٨٠	١٨٦٠	٢٠٨٥
	الإجمالي	٩٧	٩٦	١٩٢	١٠٩٠	٩٧٢٧	١١١٠٥

ومن أهم المُشكلات التي واجهت الباحثة مُشكلة اختيار العينة Sample التي تجري عليها دراستها، فليس من السهل عند دراسة حالة مُعيّنة في مُجتمع ما أن يقوم بدرستها في كلّ أفراد المُجتمع، لذلك اضطرت الباحثة إلى الاكتفاء بدرستها في عينة صغيرة نسبياً تختار من هذا المُجتمع.

ثالثاً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم النتائج المُستخلصة من الدراسة الميدانية، والإطار النظري، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بواقع ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت:

تمثّلت النتائج المتعلقة بواقع ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، ويُمكن عرض النتائج المتعلقة بهذا المحور على النحو التالي:

١. قُصُور أداء الإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية تتسم بالمركزية الشديدة، واتباع السُلطة الفوقية بدلاً من الاعتماد على أسلوب القيادة التشاركية والديمقراطية، والقُصُور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة، هذا فضلاً عن القُيُود الإدارية والسُلط البيروقراطي في مدارس التعلّم المتوسط بدولة الكويت.
٢. أنّ المناخ التنظيمي بمدارس التعلّم المتوسط بدولة الكويت يُكرس التمسك بالمألوف وتثبيط الأفكار الجديدة الابتكارية.
٣. زيادة التكلفة التعليمية، وضخامة الإنفاق على التعلّم وزيادة الموازنة التعليمية.
٤. ضعف تهيئة العاملين لمواجهة الظروف والمتغيرات المتوقعة في بيئة العمل، وندرة المنافسة بين المدارس المتوسطة فيما بينهما وضعف مشاركة البعض الآخر في الالتزام بحرفية القوانين والتقليدية في العمل.
٥. قلة تحديد الاحتياجات الفنية والتقنية اللازمة لأداء العمل بأعلى مستويات الأداء، ومن ثمّ اختيار التكنولوجيا الملائمة التي تُؤدّي لإحداث الانسجام بين مهارات العاملين والمعدات والأدوات الفنية التي يستخدمونها، وبالتالي يتحقّق الأفضل والإنتاجية الأعلى.
٦. ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، وعمُوض اللوائح والتعميمات.
٧. اختيار القيادات الإدارية يتم على أساس الأقدمية المطلقة، أو العوامل الشخصية دون مراعاة للكفاءة والجدارة والتّميز والتأهيل.
٨. غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، غياب الطّابع القومي للتعلّم المتوسط، غياب التّخطيط التعليمية لمرحلة التعلّم المتوسط، تخلف التعلّم عن مواجهة المتغيرات المجتمعية، إصلاح التعلّم جاء كرد فعل لحركات خارجية، جزئية الإصلاحات التعليمية.

تصور مقترح

لتفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعلّم المتوسط بدولة الكويت

تمهيد:

وفي ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصّلت إليه الرّاسة النظرية والميدانية، وتأسيساً على بُنود الإستبانة أمكن التّوصل إلى تصوّر مقترح لتفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعلّم المتوسط بدولة الكويت، والذي تحدّد محاوره فيما يلي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يُعدّ التصور المقترح إطار عام يوضّح مُتطلبات تفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

وسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. التعرف على واقع التطوير التنظيمي لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
2. تحديد مُتطلبات التطوير التنظيمي لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
3. تحديد أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط.
4. الوُفوف على العوامل التي تُؤثّر في الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بالمرحلة المُتوسطة.
5. تقديم الآليات والمُفترحات التي تُسهم تفعيل علاقة التطوير التنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.

ثانياً: أهمية التصور المقترح:

تمتلك أهمية هذا التصور المقترح فيما يلي:

1. تجويد العمل بالمدارس المُتوسطة، والتي تُعدّ الركيزة الأساسية للنّهوض بمستوى التعليم المتوسط بدولة الكويت.
2. إنّ المدارس التي تتشدّ التميّز وتحقيق السبّيق والتنافس في حاجة إلى نشر ثقافة التطوير التنظيمي والإداري والإبداع الإداري بداخلها.
3. نشر ثقافة التطوير التنظيمي لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت ومُمارسة أبعاده ومُتطلباته، ومن ثمّ تنمية مهارات المُشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
4. توظيف تكنولوجيا المعلومات في مُمارسة المهام الإدارية والتنظيمية والفنية والمهنية لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
5. يُعدّ أداة مُساعدة في تكوين إطار منهجي يُساعد في عملية المُناقشة أو التّجريد في الواقع العملي.

٦. يُعدُّ أداة لإحداث التغيير المُخطط، وذلك من خلال التوضيح الذي يُوفِّره النَّصُور بالنسبة للقيادات بمرحلة التَّعليم المُتوسط بدولة الكويت، والتَّعَرُّف على مدى الحاجة إلى التَّغيير، ووضع خُطط العمل اللازِمة، ومُتابعة تنفيذها.
٧. يُمكن الاعتماد على النَّصُور المُقترح لتفعيل علاقة التَّطوير التَّنظيمي والإبداع الإداري، وفي التَّعَرُّف على أهمِّية تلك العلاقة، وما يترتب عليها من نتائج.

ثالثاً: فلسفة التَّصور المُقترح:

تتبع فلسفة التَّصور المُقترح من أن التَّطوير التَّنظيمي يمثل الوسيلة التي يرتبط بها عددٌ كبيرٌ من الأفراد ينهضون بأعمال مُعقدة لتحقيق أغراض وأهداف مُنفقٌ عليها، يسلكون منهجاً إدارياً تحت إطار تنظيمي توزع فيه الاختصاصات، وتُحدَّد فيه المسؤوليات وتنتضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات، بما يكفل عدم الخلط أو التَّعارض أو التَّضارب، لتفعيل التنمية المستدامة في المجتمع وتحقيق أهدافه وإكساب أفرادهِ المهارات اللازِمة للتغلب على ما يواجههم من مشكلات وتحديات في الحياة، هذا بجانب تبني فلسفة للتَّطوير التَّنظيمي بما يساعد بفاعلية في إطلاق الإبداعات الجديدة والتي تتسق مع مفهوم التنمية البشرية، والإسهام في الارتقاء بالإبداع الإداري في جوانبه المختلفة بما يؤهل للقيام بإنجاز الخطط التَّتموية .

كما تتبع فلسفة التَّصور المُقترح من طبيعة التَّغيرات المعاصرة، وما يمر به مجتمعنا من تَغْييرات معرفية، وثورة تكنولوجية ومعلوماتية، وما تمثله هذه التَّغيرات من تحديات أمام منظمات المجتمع المدني والدولي، تفرض عليها مهام وواجبات وأدواراً جديدة تؤثر بها على الخدمات التَّعليمية للكبار؛ لتواكب التَّقدم التَّقني بغية تمكينه رقمياً، تتشكل فلسفة التَّصور المُقترح في أن للتَّطوير التَّنظيم أثر ملموس في تنمية ودفع عجلة الإبداع الإداري بما يحقق التَّقدم المأمول .

رابعاً : مُتطلبات تنفيذ التَّصور المُقترح:

يُمكن تحديد مجموعة من المُتطلبات لتنفيذ التَّصور المُقترح، وذلك كما يلي:

- ١- تدعيم العلاقات الإنسانية والتَّنظيمية بين القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والنَّدوات داخل المدرسة، وتيسير فرص للإبداع الإداري والتَّميُّز .

- ٢- التَّغلب على مُقاومة تنفيذ التَّغْيُرات التي قد تطرأ على المدرسة، من خلال مُشاركة والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في التَّخْطِيط لها وتنفيذها، الأمر الذي يعطي لهم الفرصة للإبداع الإداري.
- ٣- توفير بيئة تنظيمية تحثُّ على الإبداع الإداري داخل المدرسة تعمل على نُموه، من خلال تعيين فرد أو فريق عمل تكون مُهمته تيسير طرح الأفكار الجديدة، ومناقشتها وتبادل الخبرات بين المدرسة والمدارس الأخرى.
- ٤- بناء ثقافة تنظيمية مُدعمة للإبداع الإداري والمبدعين، من خلال المُشاركة في وضع الإستراتيجيات ورسالة المدرسة من قِبَل الجميع لإحداث التَّغْيِير المطلوب.
- ٥- وجود قنوات اتصال فعَّالة تسمح بالاتصال بين الأعضاء داخل المدرسة وخارجها ومع المدارس الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طُرُق ووسائل تطوير الأداء.
- ٦- الاعتماد على نُظْم فعَّالة لتقويم الأداء الإداري بالمدارس المُتوسطة، وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة لتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التَّدرِيبية للقيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في الجانب الإداري واعتماد البرامج التَّدرِيبية المُناسبة.
- ٧- توفير نظام جديد للمعلومات يُساعد المُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في الحُصُول على أية معلومات في أي وقت وبصراحة ومصداقية، ممَّا يُساعد على إبداعهم إدارياً، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مُستوى المدرسة.
- ٨- أن تُتيح التَّشريعات الجديدة قدرًا من الحُرِّية والاستقلالية للقيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة من خلال المُشاركة في صُنْع القرار، بالإضافة إلى إعطاء المُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة المزيد من الصَّلاحيات والسُّطات بحيث يتوافر لهم حُرِّية التَّيسير الدَّاتي لتحقيق أهدافهم.
- ٩- تشجيع القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة على تطبيق التَّطوير التَّنْظِيمي والإبداع الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والنَّدوات التي يحضرونها مع إدارة المدرسة.
- ١٠- العمل على تمكين القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، من خلال إتاحة قدرًا من الحُرِّية والإدارة الدَّاتية، من تَمَّ يتحقَّق الإبداع الإداري دون أية قُيُود أو إجراءات رُوتينية مُعقدة.
- ١١- الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التَّالِية:

- ❖ تنظيم حلقات أو دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الإدارية والفنية.
- ❖ النص في لوائح وقوانين على جعل الإعداد الإداري نشاطاً مسبقاً لالتحاق المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة بأي منصب قيادي.
- ❖ تطوير مراكز تنمية القدرات بالجامعات هدفها رفع القدرات الإدارية للقيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

مُعوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي يُمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات بالسمات الشخصية للقيادات والقدرات العقلية لها، أو بالموارد المادية أو الموارد المالية أو بعض الجوانب التشريعية أو التنظيمية أو الإدارية أو بعض ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة أو غير ذلك، ويُمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

١. ضعف وعي بعض القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بأهمية التطوير التنظيمي والإبداع الإداري ودورهما المهم في تطوير المؤسسة، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة القيادات لتقبل فكرة التطوير التنظيمي والإبداع الإداري، والعمل على تنميتها سواء من خلال الدورات التدريبية أو النشرات أو تبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.

٢. ضعف نظام التحفيز، وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول به، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت وتخصيص جزء منها للمبدعين والمتميزين فقط دون غيرهم.

٣. ضَعَف وسائل التَّنمية المهنية المُستدامة المُقدَّمة للقيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة، وبصفةٍ خاصة برامج التَّدريب التي يتلقونها، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال السَّعي لتطوِير وتفعيل دور مراكز التَّنمية المهنية للقيادات بكُلِّ مدرسة، ووضع أُسُس وقواعد واضحة تُنظِّم العمل بها، وأن يُعيَّن لها كوادر إدارية مُتخصصة دون اللُّجوء للمُجاملات الشَّخصية في إدارة هذه المراكز.

٤. ضَعَف كفايات القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية الإبداعية، حيثُ إنَّ اختيارهم يعتمد على الفُدرة التعليمية فقط، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال تدريب القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يُوضع في الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإدارية.

٥. غياب مفهوم التَّفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات المدرسية بالمدارس المُتوسطة، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال التَّوعية والتَّدريب على تفويض بعض الصَّلاحيات للمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة كُلاً حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك من أجل إعداد صف ثانٍ من القيادات الشَّابة المُمكنة والمُبدعة.

مما سبق ينبغي على القائمين والمسؤولين بوزارة التَّربية والتَّعليم وبخاصة التَّعليم المُتوسط بالكويت أن تقوم ببذل كافة الجهود والإجراءات اللازمة لتنفيذ التَّصور المُقترح لتفعيل علاقة التَّطوِير التَّنظيمي بالإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التَّعليم المُتوسط بدولة الكويت.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ابتسام عبد الحميد مُحَمَّد على عباس، الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (٧٦)، كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان، يناير ٢٠١٦م.
٢. إبراهيم الزهيري، أشرف محمود أحمد، رجب أحمد عطا، معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤)، كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي، أبريل ٢٠١٩م.
٣. توفيق مُحَمَّد عبد المحسن، التطوير التنظيمي: مداخل للتطوير والتحسين المستمر، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٧م).
٤. ثريا حسين حمدان، التفوق الإداري وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ٢٠١٩م).
٥. الجازي حمد القحطاني، أثر المناخ التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة الكويت، ٢٠١٦م.
٦. السيدة محمود إبراهيم سعد، متطلبات نجاح المُستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتعبير التنظيمي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد (٣)، المجلد (٢٢)، ٢٠١٢م.
٧. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م).
٨. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عُريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شهادة العرموطي، نظرة المنظمة، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).

٩. خالد مُحمَّد عبدالرَّحمن، نموذج مُقترح لتأثير الأنماط القيادية على عملية التَّطوير التَّنظيمي من خلال إدارة التَّغيير: بالتَّطبيق على الهيئات المُنظمة لسُوق العمل بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التَّجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م.
١٠. سيد مُحمَّد جَاد الرَّب، إدارة الإبداع والتَّميز التَّنافسي، (جامعة قناة السَّويس: مطابع الدَّار الهندسية، ٢٠١٣م).
١١. صفاء طلب مُحمَّد، تصور مُقترح لتطوير بعض العمليات الإدارية للقيادات التَّربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل التَّطوير التَّنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التَّربية للطُّفولة المُبكرة، جامعة المنيا، ٢٠١٧م.
١٢. عبد الرَّحمن عبيد علي الشَّمري، التَّطوير المُنظمي في مدارس المرحلة المُتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المُعلمين، مجلة العلوم التَّربوية، كلية التَّربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، العدد(٤)، المُجلد(٢)، ديسمبر ٢٠١٩م.
١٣. علي عبد الرحمن علي مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، العدد(١٥)، جامعة بورسعيد، يناير ٢٠١٨م.
١٤. علي فائق جميل العاني، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التَّطوير التَّنظيمي: بالتَّطبيق على وزارة النِّفط العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التَّجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٤م.
١٥. كارولين ثروت حليم، تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في محافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التَّربية- جامعة سوهاج، ٢٠٢٠م.
١٦. مُحمَّد حسن أحمد مهدي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والمهارات والاتجاهات الحديثة، كلية التَّجارة، جامعة سوهاج: بداري برنت للنشر والتَّوزيع، يناير ٢٠١٨م.

١٧. مُحمَّد دخيل الله الهاجري، تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميّز العالمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، المجلد(٢٨)، كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة، يناير ٢٠٢٠م.

١٨. مُحمَّد قاسم القريوتي، السُّلُوكُ التَّنْظِيمِي: دراسة السُّلُوكِ الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط٥، (عمّان: مكتبة الشُّرُوق، ٢٠١٢م).

١٩. معن محمود عياصرة، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى مُعلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهه نظر المُعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلة عربية إقليمية محكمة نُصدرها رابطة التربويين العرب، العدد(٢٣)، الجزء الأول، مارس ٢٠١٢م.

٢٠. مَنى خليفة قاسم الخبّاز، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعلّم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالگردقة- جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦م.

٢١. مَنى عبد الحميد مُحمَّد عابدين، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعلّم الأساسي بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة سوهاج، ٢٠٢١م.

٢٢. نور سالم مُبارك، مُستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البين وعلاقته بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١٦م.

٢٣. هاني مُحمَّد رجائي، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية باستخدام الأرجونوميكس: تصور مُقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٦م.

٢٤. هيا بنت عبد العزيز العواد، رؤية الكويت عام ٢٠٣٠م، مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، العدد(١٧٨)، ٢٠١١م، صص ٢٢-٣٦.

٢٥. ياسر رفعت عبد الرحمن، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- جامعة سوهاج، ٢٠١٧م.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

26. Abdollah Kouloubandi et al., "Analysis The Relationship Between Job Stress, Intrinsic Motivation and Employees Creativity in Islamic Republic of Iran Rail ways Organization", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. (4), No. (3), December, 2012.
27. Andrew. H., Van de Ven, Innovation, In C.L., Cooper and C. Argyris (Eds.), Encyclopedia of Management, (Oxford: Blackwell publishers Inc., 2012.
28. Atilgan Ceren, McCullen Peterl., Improving supply Chain Performance Through Auditing: A Change Management Perspective, Supply Chain Management: An International Journal, Vol.(16), No.(1), 2011.
29. Brands Group, Three Component Of Business Creativity, (Hong Kong: Building Brands Limited, 2014), ([http://buhldingbrands. Com/good thinking/business creativity shtml](http://buhldingbrands.Com/good thinking/business creativity shtml))
30. Bruce. Lioyd, John Case., Open Book Management: A New Approach to Leadership, Leadership and Organization Development Journal, MCB University press, 1998.
31. Constantine Andriopoulos., Six paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, Long Range planning, Vol. (36), No. (1), 2013.
32. Cummings & Worley., Organization Development and Change, South-Western publishing: N.Y, U.S.A, 2007.

33. Cummings., G. Thomas, Worley., G. Christopher., **Organization Development & Change**, 9th ed, South-Western College publishing ,2009.
34. David Gaurtee, Knowledge Management and Creativity, **Journal of Knowledge Management**, Vol. (2), No. (1), September, 2018.
35. Dean Keith Simonton and Michael D. Mumford., Creativity In The Workplace: People problems And Structures, **The Journal Of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 2009.
36. Jerry W. Koehler and Joseph M. Pankowski, **Quality Government: Designing, Developing and Implementing TQM** (Florida: St. Lucie Press, 1997).
37. Joan Pastor, Empowerment: What it is and what it is not, **Empowerment in Organization**, Vol. (4), No. (2), 2016.
38. Lars. Ryhamar and Alf Anderson, Relations between University Teacher's Assessed Degree of Creativity and productivity and Views regarding their Organization, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (35), No. (3), 2011.
39. Li, Jinhua & Houjun, Yany., Towards A Framework of Quality Management for Cooperative Higher Education, **International Conference of Education Technology and Information System**, Qingdao, China, 2013.
40. Lina Naiman, **Business In A Creative Activity**, (New York: Lia Naiman Associates Inc., 2013).

41. Lina, S. Scratchley And Aralph Hakstian, The Measurement and Prediction Of Managerial Creativity, **Creativity Research Journal**, Vol. (13), No. (3), 2016.
42. Lyle F. Schoenfeldt And Karen G. Gamsen., Methodological Requirement for Studying Creativity in Organization, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 2016.
43. Nicholas, C., Wilson and David Stokes, Managing Creativity and Innovation: the Challenge for Cultural Entrepreneurs, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. (12), No. (3), 2015.
44. Nigel Nicholson, **The Blackwell Encyclopedia Of Management**, Cambridge: Blackwell Ltd., 2017.
45. Steven, M., Farmer & Others., Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory, **The Academy of Management Journal**, October, 2018, Vol. (46), No. (5).
46. Todd Dewett, Employee Creativity and the Role of Risk, **European Journal of Innovation Management**, Vol. (7), No. (4), 2014.
47. Weston Cynthia, Ferris Jennie, and Finkelstein Adam, Leading Change: An Organizational Development Role for Educational Developers, **International Journal of Teaching and Learning in Higher Education**, McGill University, Vol.(29), No.(2), 2017.
48. William R. Tracey, **The Human Resource Glossary**, New York: Amacom,2011.
49. Yuksel Harun, Coskun Ali., Strategy Focused Schools: an implementation of the Balanced Scorecard in provision of Educational Services, **4th International Conference on New Horizons in Education**, 2013.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

50. Bernard Show., Creative Manger, retrieved from,
<http://www.prm.nau.edu/prm426>.
[manegerlesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/manegerlesson.htm)(2020).
51. Boris Rakovski & Others, Encyclopedia Of Wikipedia (Ed.,) Michael
A. West And James L. Farr, 2004.
(<http://www.ask.com>
52. Minnesota Organization Development Network., **Organization
Development**, 2011, Retrieved from
<http://.modn.org/aboutOD/od-defn.html>.