

متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت

إعداد

د/ منال لافي خلف الحربي

وزارة التربية، الكويت

تم استلام البحث في ١١/ ٩ / ٢٠١٨ تم الموافقة على النشر في ٢٦ / ١٠ / ٢٠١٨

ملخص:

تعد القيادة هي الأساس في نجاح أي عمل، والمتتبع عملية تعاقب القيادات التربوية على وزارة التربية، يلاحظ اتفاقاً فيما بينهم في عملية طرح المشاريع والسياسات التربوية، ومن ثم وبعد فترة وجيزة نفاجاً بتغيير القيادة ومعها تتغير المشاريع والسياسات، بل والأمر الأعجب هنا أن القيادات على مدار فترة توليها المسؤولية تتحدث عن برامج وخطط تعديل السياسات التربوية بما يحقق النهضة التعليمية، وتتناول (الحمود، ٢٠١٢) فور ترك الوزارة ذلك بتصريحها عن مواطن القوة والضعف واحتياجات التعليم الكويتي للتطوير، والذي يتضمن الآتي: غياب السياسات التعليمية التي تحدد أسس الإصلاح وتتحكم في توجهات أجندة السياسات العامة على مستوى الدولة - ضعف أجهزة الرقابة على الجودة، على مستوى الدولة.

Abstract:

The leadership is the basis for the success of any work, and the follower the process of succession of educational leaders to the Ministry of Education, notes an agreement among themselves in the process of launching projects and educational policies, and then shortly after we were surprised to change leadership and with them change projects and policies, but it is interesting that leaders throughout (Al-Hamoud, 2012) immediately after leaving the ministry with its statement on the strengths and weaknesses and the needs of Kuwaiti education for development, which includes the following: Absence of educational policies that determine the foundations of reform The trends in the policy agenda at the state level - the weakness of quality control bodies, at the state level - are controlled.

مقدمة:

تعد القيادة هي الأساس في نجاح أي عمل، والمتتبع عملية تعاقب القيادات التربوية على وزارة التربية، يلاحظ اتفاقاً فيما بينهم في عملية طرح المشاريع والسياسات التربوية، ومن ثم وبعد فترة وجيزة نفاجأ بتغيير القيادة ومعها تتغير المشاريع والسياسات، بل والأمر الأعجب هنا أن القيادات على مدار فترة توليها المسؤولية تتحدث عن برامج وخطط تعديل السياسات التربوية بما يحقق النهضة التعليمية، وتتناول (الحمود، ٢٠١٢) فور ترك الوزارة ذلك بتصريحها عن مواطن القوة والضعف واحتياجات التعليم الكويتي للتطوير، والذي يتضمن الآتي:

١- غياب السياسات التعليمية التي تحدد أسس الإصلاح وتتحكم في توجهات أجنحة السياسات العامة على مستوى الدولة.

٢- ضعف أجهزة الرقابة على الجودة، على مستوى الدولة، وأرجعت ذلك إلى:

- أن وزارة التربية هي من يقيس جودة مخرجاتها بالنسبة لقطاع التعليم العام.
- كما أن الجامعة، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي من تراقب توفر شروط ومتطلبات الجودة في مناهجها وأعمالها، وهذا يشكل بلا شك مخالفة صريحة لأسس قياس جودة الأداء وكفاءة المخرجات.

- ضعف أجهزة التخطيط وتضائل فعاليتها، واختلاط أدوارها وجهودها بجهود التنفيذ في المؤسسات التابعة لها، سواء أكان ذلك في الجامعة أم في وزارة التربية أم في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مما يفقدها النظرة المحايدة والمجردة لمنطلقات الإصلاح والتطوير ومتطلباته.

كما أن القيادة التربوية الناجحة هي التي تستطيع التعرف على قدرات العاملين في المجالات المختلفة في المؤسسة التربوية، وتوظيف تلك القدرات والإمكانات البشرية في سبيل تحقيق الأهداف، كما أنها تحرص على إثارة اهتمام العاملين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه الصحيح، والقيادة الناجحة هي القادرة على التخطيط الجيد، والتعامل مع العاملين وتدريبهم وفق احتياجاتهم والتعامل مع نقص خبراتهم للارتقاء بالأداء. (جابر، ٢٠٠٤).

ودور القيادة هو الأخذ بمبادرة التغيير، فالقادة هم مسؤولي التغيير، ويتميز دور القيادة بالتعقيد في عملية التغيير التنظيمي، فمن ناحية لا بد من إعداد خطة لانجاز المهام، ومن ناحية أخرى تحقيق استجابات من قبل أعضاء التنظيم ليس فقط لقبول التغيير وإنما المشاركة في تنفيذه. لذا لا بد أن يكون التغيير على نطاق واسع حتى يتم ضمان استمراره وبقائه. (محمد، المهدي، إسماعيل، ٢٠١٠)

كما تتناول (الدويش، ٢٠٠٣: ص٢٤٩-٢٥٢) العديد من الدراسات التي تؤكد على أن الإدارة التربوية شأنها شأن الإدارة العامة بالكويت تعاني من تحديات تتمثل في:

١- الحاجة إلى دراسة معايير تقويم الأداء حتى لا يقتصر التقييم على مدى الالتزام بالحضور بغض النظر عن الإنتاج.

٢- قصور برامج تدريب القيادات وعدم مواكبة التحولات المحلية والعالمية. كذلك تولى الوزارة الكثير من الاهتمام بتطوير الأداء فى وضع مجموعة من البرامج التى تهدف إلى دعم جهود الوزارة فى الإصلاح والتطوير بدولة الكويت، وبما يتفق مع الأهداف المنصوص عليها فى إستراتيجية التعليم العام بدولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥، والتى حددت العديد من المحاور والبرامج وجاء على رأس أولوياتها وضع برنامج إصلاح شامل للمعايير المهنية، ومؤشرات الأداء، وتقديم فرص التنمية المهنية للموارد البشرية عن طريق إشراك موسع لجميع العاملين فى حقل التربية بدولة الكويت. (وزارة التربية، ٢٠٠٨: ص ١٣)

وفى ضوء ثورة المعلومات، فإن الصراع القائم بين دول العالم الأقرى سيكون حول توزيع المعرفة وامتلاكها، كما أن المعلومات لن تصبح فقط مصدر قوة سياسية واقتصادية وتكنولوجية، بل سوف تكون عاملاً جوهرياً من عوامل بناء المجتمع الديمقراطي، ومن ثم سوف يصبح من يسيطر على المعلومات أو التقنية العالية مسيطراً فى أية مجالات أخرى.

● مشكلة الدراسة:

فى ضوء ما سبق يتضح أن واقع إدارة التعليم على المستوى التنفيذى يستلزم تطوير أداء القيادات ورفع كفاءتهم، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وإكسابهم الكفايات التكنولوجية التى تساعدهم على استخدام الأساليب الحديثة التى تعتمد على الأداء التكنولوجي، بهدف مواكبة التغيرات اللازمة لرفع مستوى الأداء والابتعاد عن الأساليب والوسائل التقليدية، والاتجاه نحو الإبداع والابتكار.

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة فى السؤال التالى:

ما متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مفهوم التعلم التنظيمي وفلسفته وأبعاده وخصائصه؟
- ٢- ما الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الإدارية والتنظيمية للعاملين بإدارة التعليم فى المؤسسات التربوية فى دولة الكويت ؟
- ٣- ما النموذج المقترح لاستخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت؟

● أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى:
- ١- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وفلسفته وأبعاده وخصائصه.

- ٢- التعرف على الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الإدارية والتنظيمية للعاملين بإدارة التعليم في المؤسسات التربوية في دولة الكويت.
- ٣- وضع النموذج المقترح لاستخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت.

• أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها التعلم التنظيمي وفلسفته وأبعاده وخصائصه في ظل المستحدثات التكنولوجية، وإمكانية بناء نموذج مقترح لاستخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت.

• منهج الدراسة وإجراءاتها:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في تحديد اتجاهات القيادة الإبداعية، واستعراض المراجع والبحوث والدراسات التي تعرضت لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المقارن وتوظيفه في بيان أوجه الاختلافات بين الطرق التكنولوجية والطرق التقليدية المستخدمة في عملية التعلم، وتنمية مهارات الموارد البشرية.

• مكونات الدراسة - تتكون الدراسة من المحاور الآتية:

المحور الأول - الإطار العام .

المحور الثاني - الإطار النظري.

المحور الثالث - النتائج والتوصيات.

المحور الأول - الإطار العام للدراسة:

يعد أسلوب التعلم التنظيمي مدخلاً متكاملاً لإحداث التطوير والتحسين الشامل للعمليات الإدارية بالمنظومة التعليمية، ونموذجاً جديداً يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد المؤسسية، وبعض العوامل الداخلية كالتهيئة الإستراتيجي، والسياسات الإدارية وإعادة الهيكلة، وتدريب وتنمية مهارات العاملين، وبعض العوامل الخارجية مثل تكنولوجيا المعلومات والتشريعات والقوانين الحاكمة للمجتمع.

• المصطلحات:

المؤسسة التربوية:

عبارة عن مجموعة من الكيانات والوظائف والمهام التي تدار من خلال مجموعة من الأنظمة والآليات تحت مظلة عمل واحدة. (ناصر، ٢٠٠٦: ص ٢٣)

التكنولوجيا:

"تعني تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العملية لحل مشكلات واقعية، ولا تعني التكنولوجيا - هنا - الأدوات فقط، بل تعني الأسس النظرية

والعملية العلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري، والتكنولوجيا بعبارة موجزة، هي إجراءات منتظمة وذات توجه نظامي لحل مشكلات عملية". (درّة، ٢٠٠٣: ص ٢٧)

تكنولوجيا المعلومات:

هي المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال والشبكات وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب. (O'Brein, 1999, p8)

التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الرئيسية، والحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، والعملية المستمرة النابعة من رؤية أعضاء المنظمة، والتي تستهدف استثمار الخبرات والتجارب، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من القيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام. (الحربي، ٢٠١٨: ص ١١)

كفاءة الأداء:

تكون بتوافر الأسس والمعايير واللوائح والقوانين التي تحدد المسؤوليات، وتوضح تخصصات كل عمل، والحماس من قبل العاملين لمهنتهم والتفاني فيها لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والتي تعد بلا شك عنصراً ضرورياً ومهماً لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للإدارة الحديثة. (الجبر، ٢٠٠٢)

تقويم الأداء:

وذلك بالتوصل إلى أحكام محددة للأنشطة والبرامج من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وأدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم. (طعيمة، ٢٠٠٦).

اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار عملية تعتمد على التصور والمبادأة والإبداع باستخدام المعلومات، والبيانات الممكنة عند حل مشكلة ما من المشاكل، أو تطوير العمل باستخدام أساليب علمية، وبدائل مختلفة بعيداً عن التعصب للرأي الشخصي. (رفاعي، ٢٠١١)

المعايير:

وتعني وجود أسس يتم بموجبها تقييم برامج التعليم، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسيّر عليها المؤسسات التعليمية في متابعة الجودة، ورغم إمكانية تنوعها إلا أنها تلتقي في النهاية حول

الأهداف التي تحددها الوزارة والمؤسسات التابعة له ويشترط فيها أن تكون واضحة ومحددة. (باشبوة، البروراي، ٢٠٠٩)

الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري نوع من التمكن من إدارة الأفكار الابتكارية مع توفير بيئة ومناخ يساعدان على التمكن من اكتساب معوقات النجاح والنمو والاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة، وهو ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكّل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية (المطيري، ٢٠٠٥).

وتهتم أُنَّا كرافت (Anna Kraft, 1999) بنوع معين من الإبداع هو "الإبداعات الصغيرة، ويقصد بها الأفكار المبتكرة والمشروعات الصغيرة التي بحاجة إلى رعاية وبيئة مساعدة تمكن من اكتساب مقومات النجاح والنمو والاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة لإقامة مشروعات اقتصادية واسعة ومطورة.

أهمية التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا أحد مرتكزات الفكر الإداري الحديث في ميدان الإدارة التربوية، وذلك نظراً لأهميتها في صنع القرار واتخاذها، وحل مشكلات الإدارة التربوية بالأساليب الحديثة، ودخول التكنولوجيا الإدارية بمجالاتها المتعددة في الإدارة له أثر قوى وإيجابي في العمليات الإدارية بما يحسن من فعاليتها وكفاءتها.

وتشكل التكنولوجيا محركاً أساسياً في دعم العمل الإداري في مختلف مجالاته، وأصبحت المعلومات جزءاً لا يمكن الاستغناء عنه في كل أنواع المنظمات لكونها المورد الأساسي في تدعيم العملية الإدارية. (السالمي، ١٩٩٩، ص ٦٠-٦٣)

ويتمثل في استخدام الآلات والأجهزة الحديثة في العمليات الإدارية مثل "استخدام الحاسبات الإلكترونية في العمليات الإدارية، ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها، وحفظها، واسترجاعها للقادة وذلك بهدف الاستفادة منها عند صنع القرار، وتطبيق فعاليات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على ردود الأفعال وسرعة الإنجاز من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وهو ما يعرف بالتكنولوجيا الآلية". (غنيم، ٢٠٠٤ : ص ٣٤٢).

دور تقنيات نظم معلومات التكنولوجيا في الإدارة:

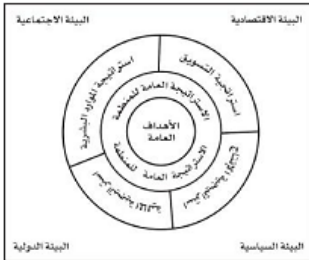
يمكن القول أن نجاح الإدارة يعتمد على عدد من العناصر، وأهم هذه العناصر هي تقنيات "المعلومات الإدارية" و "النظام الحاسوبي" و "الاتصالات"، حيث

لا يمكن أن تكون هناك إدارة تكنولوجية حقيقية بدون هذه التقنيات. (مسلم، ١٩٩٤: ص ٢٧٠)

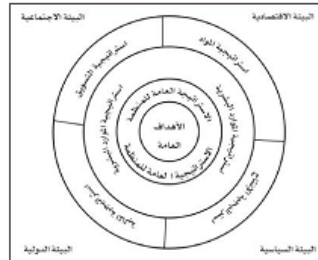
إدارة الموارد البشرية:

يشير (هامان) إلى الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية ومكانة إدارة الموارد البشرية في كلا المفهومين وذلك على النحو التالي:

مكاتب إدارة الموارد البشرية المفهوم المعاصر



مكاتب إدارة الموارد البشرية المفهوم التقليدي



يتناول الشكل المفهوم التقليدي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات على أساس أنها وحدة إدارية تنظيمية في الهيكل التنظيمي، لها أهدافها وسياساتها وإستراتيجيتها وبرامجها التنفيذية؛ بينما يتناولها المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية كنتيجة طبيعية للتطورات التي تحققت في حقل الإدارة بسبب ثورة المعلومات والتقنية الحديثة والتغيرات البيئية المحلية والعالمية المستمرة، وأصبح نشاط إدارة الموارد البشرية أكبر من المهام التقليدية المحددة في المفهوم التقليدي، كما أصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في الأهداف العامة للمؤسسة التربوية في رسم سياساتها ووضع إستراتيجيتها، وإستراتيجيات الإدارات التنفيذية الأخرى. (هامان، ٢٠١٣، ص ٨-٩)

الدراسات السابقة:

١- دراسة (الغرابية، غرابية، ٢٠٠٠) بعنوان " السياسات التعليمية ودور التعليم الجامعي في تهيئة الإنسان لمواجهة مستجدات العصر":

تناولت تلك الدراسة المبادئ التي تركز عليها السياسات التعليمية، ودور التعليم في تهيئة الإنسان لمواجهة تحديات العصر، وتوصلت الى عدد من النتائج منها:

- اقتراح عدد من المبادئ والمرتكزات التي يجب أن تقوم عليها السياسات التعليمية.
- ترتيب وتصويب الوظائف التي يجب أن يقوم عليها بناء المؤسسة التربوية وحسب أهميتها).

كما قدمت عدد من التوصيات أهمها:

- عدم الاكتفاء بطرح أفكار التطوير على ورق وداخل قاعات الندوات والمؤتمرات، بل يجب مشاركة الجميع أى كان موقعه، والمساهمة في تنفيذ خطط التطوير وبرامجها.
- زيادة الإنفاق من المخصصات المقررة للبحث العلمي وتوجهه لحل المشكلات المجتمعية.

2- sircar,et al,(2000) : A Frame Work for Assessing the Relationship Between Information Technology Investments and Firm Performance.

هدفت تلك إلى تحديد العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي، وهل هناك اختلاف بين تأثير رأس المال المخصص للحاسوب ورأس المال المخصص لغير الحاسوب؟

وقد قام الباحثون بتطوير نموذج لتوضيح هذه العلاقة واعتمدوا في تطويره على الأدبيات والدراسات السابقة، وتم التقسيم الى قسمين: الاول يمثل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والثاني يمثل الأداء، وقاموا بقياس المتغير المستقل "الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات" من خلال مؤشرات ذات علاقة براس مال الحاسوب والتدريب ونفقات الفريق، كما تم قياس المتغير التابع "الأداء بالمتغيرات ذات العلاقة".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشرى، وأن الإنفاق على فريق نظم المعلومات وتدريب الفريق له علاقة إيجابية مع الأداء.

3- Mcafee, (2002), "The Impact of Enterprise Information Technology Adoption on Operational Performance: An Empirical Investigation".

هدفت هذه الدراسة الى عرض نتائج التجربة التي اجريت على صناعة التكنولوجيا العالية في امريكا، وهذه التجربة تعالج تبنى نظام معلومات المؤسسة الشامل في مدة زمنية محددة من قبل الجماعات الوظيفية التي تعمل على التنفيذ وتقديم الخدمات.

ومن أهم نتائج الدراسة أن تأثير تكنولوجيا المعلومات لا يحصل مباشرة، بل يأخذ بعض الوقت، فعملية التحسن في الأداء التي تحصل بعد عدة شهور لها علاقة بعملية التبنى السابقة لتكنولوجيا المعلومات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سببية تبنى تكنولوجيا المعلومات والتحسين في مؤشرات اداء العمليات وكذلك المقياس الزمنى للفوائد التي تظهر لاحقا.

4- Devarag and Kohli (2003), Performance Impacts of Information

Technology: Is Actual Usage the Missing Link?

تفترض هذه الدراسة أن الاستعمال الفعلي لتكنولوجيا المعلومات هو الذي ربما يوضح أثر هذه التكنولوجيا على الأداء، وأن حذف هذا المتغير ربما يكون هو الحلقة المفقودة في تحليل فوائد تكنولوجيا المعلومات، ولذلك هدفت لدراسة أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص أنظمة دعم القرار (Deccesion Support Systems Dss) على الأداء، ومن ثم تم قياس المتغير المستقل "استعمال تكنولوجيا المعلومات" بثلاثة مؤشرات، تشمل التقارير المنفذة من قبل المستخدم، وزمن المعالجة، وعدد السجلات التي يتم الوصول إليها لكل تقرير، أما المتغير التابع وهو "الأداء" فقد تم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات أيضا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن الاستخدام الفعلي الواسع لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى أداء نوعى عالي.

٥- دراسة مبارك (٢٠٠٤) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للعلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وبين كل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء، وذلك من أجل تعزيز وتحسين مؤشرات الأداء في مجال العمليات وخدمة العملاء والنمو والإنتاجية والمؤشرات المالية، وبالتالي تحقيق تطلعات وتوقعات أصحاب المصالح كافة كالمالكين والموظفين والعملاء والموردين والممولين والدولة والمجتمع بأكمله.

6- Ravichandran & Lertwongstien, (2005), بعنوان: Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective.

افترضت هذه الدراسة أن أداء المؤسسات يمكن تحسينه عن طريق قيامها بتعزيز قدراتها الأساسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT)، ومحاولات تطوير الأسس النظرية لهذا الافتراض، وقد طور الباحثان نمودجا يقيم العلاقات المتبادلة بين موارد نظم المعلومات، وقدرات نظم المعلومات، ودعم تكنولوجيا المعلومات لجوهر القدرات، مع الأداء، وقد تم اختباره تجريبيا باستخدام معلومات تم جمعها من (129) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم قياس متغير نظم المعلومات مؤشرات (القدرات البشرية، ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ونوعية المؤسسات في نظم المعلومات)، كما استخدم قياس متغير الأداء مؤشرات (الأداء التشغيلي، والأداء التنفيذي).

٧- دراسة الخفيرة (٢٠٠٥) بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية، واستخدمت

مؤشرات (استخدام الحاسبات والبرمجيات، واستخدام نظم الاتصالات الحديثة، مهارات مستخدمى تكنولوجيا المعلومات) فى قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما استخدم مؤشرات (تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وجودة الأداء المنجز) لقياس فاعلية القرارات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى الإسهام فى تحقيق الأهداف المراد إنجازها مثل: تسريع إنجاز المعاملات أو زيادة عددها، كما أدى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإلى تحقيق جودة الأداء، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات.

٨- دراسة (الحواجرة، ٢٠١١) بعنوان " الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي فى المنظمة المتعلمة":

هدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة، من خلال تناولها متغير المنظمة المتعلمة والذى تكون من سبعة أبعاد هي) التطوير المستمر لفرص التعلم- والمناقشة والحوار - وتشجيع التعاون لفرق التعلم- وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم - وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية - وربط المنظمة ببيئتها - وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم)، واستخدمت الدراسة منهج الإحصاء الوصفي لوصف تصورات عينة البحث لمنظمتهم، وتوصلت الى أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى عينة الدراسة تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وان تصوراتهم لجميع عوامل المنظمة المتعلمة جاءت إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها(ضرورة اهتمام المنظمات بجميع أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها-قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين، وتبني المنظمات مفاهيم صحيحة للتفاعل الإدراكي، والنزعة السلوكية، والتفاعل المؤثر).

٩- دراسة (عيشوش، علاوى، ٢٠١١: ص ص ١-٢١) بعنوان " دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع":

وقد تناولت ماهية المنظمة المتعلمة، ومفاهيم التعلم التنظيمي، وخصائص المنظمة المتعلمة، مستويات التعلم، أهمية التعلم التنظيمي، وخصائص التعلم التنظيمي، ومفهوم الإبداع وخصائص الإبداع وأنواعه ومستوياته، دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع، ومعوقات التعلم التنظيمي، وهدفت إلى محاولة إيجاد نموذج للمنظمات المتعلمة يتميز بالاستقرار من أجل ضمان بنية مؤسساتية تمثل نموذجاً لمنظمة الغد وتضمن للمؤسسة بقاءها لأطول فترة ممكنة، وخلصت إلى أنه أصبح لصناعة

المعرفة أهمية كبيرة فى عالم المنظمات، والذي يتميز بسمات التغيير والتجديد فى جميع الجوانب، كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة الداخلية من خلال توفير بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات وتسود فيها روح العمل الجماعي، والتكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة للمنظمة مما يساعدها على غرس أساس العملية الإبداعية والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

١٠- دراسة (المجبل، العازمي، القحطاني، ٢٠١١: ص ١٥ - ٧٥) بعنوان "الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الحكومى والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإدارى":

تناولت تلك الدراسة واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومى والخاص بدولة الكويت، وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قيادي هذه المدارس والعلاقة بينهما، وتناولت الثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري، لمديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء وأقسام المواد الدراسية والمعلمين، في جميع المراحل التعليمية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة عمل ندوات عامة عن جودة التعليم الحكومى العام فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري.
- المحافظة على تماسك الثقافة من خلال تعزيز القيم والقواعد والأعراف التعليمية والإدارية.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- عمل دورات تدريبية للمدراء في كيفية إنجاز مهامه القيادية وكيفية تفويض وتمكين العاملين .

١١- دراسة (الصريرة، ٢٠١٢) بعنوان "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعى الفردى":

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعى الفردى لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن المديرين موضع الدراسة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة، ومتوسطة ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربع متفرقة ومجتمعة، وبين السلوك الابداعى الفردى، وأظهرت أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تنبوءاً فى السلوك الابداعى الفردى كان بعد الدافعية الإلهامية ثم بُعد الاستثارة الفكرية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، بالإضافة إلى إجراء المزيد من البحوث المستقبلية فى مجال القيادة التحويلية والسلوك الابداعى.

١٢- دراسة (خيرة و نصيرة، ٢٠١١) بعنوان " رأس المال المعرفى مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والابتكار فى منظمات الأعمال العربية":

أظهرت تلك الدراسة أنه أصبح لمفاهيم المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة فى عالم الأعمال اليوم فى الوقت الذى تعيش فيه المنظمات عصرا سمته التغيير والتجديد فى جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع والسعى نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة، وأوضحت الدراسة أنه بسبب التقدم التكنولوجى أصبح للمنظمات فرص فى الحصول على قدر هائل من المعرفة والتي من الواجب الاستفادة منها فى تحقيق الأهداف المرجوة، وانتهت الدراسة إلى أن التعلم والإبداع الإدارى مفهومان لا يمكن فصلهما عن أى مؤسسة ناجحة.

١٣- دراسة (نورى، ٢٠١١) بعنوان " اثر أبعاد اليقظة الذهنية فى الإبداع التنظيمى":

تعرضت تلك الدراسة إلى تشخيص اثر أبعاد اليقظة الذهنية فى الإبداع التنظيمى، وقدمت الباحثة مقترحات فى ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بتغييرى البحث، والتي أشارت بشكل عام إلى ديناميكية العلاقة بين المتغيرين، وأوضحت أنه يترتب على ضعف اليقظة الذهنية بوصفها واحدة من العوامل المهمة الدافعة لتنوع الإبداعات وزمنها وسبل إدامتها والمحافظة عليها ومن ثم التوجه نحو دعم ومساندة الإبداعات المقدمة والمبدعين، وجاءت الدراسة تفترض ضعفا فى مستوى الإبداع إجمالا، واستخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائى من خلال جمع البيانات المتعلقة بها عبر تصميم استبانته، وزعت على عينة تكونت من (٣٠) رئيس قسم علمى فى عدد من كليات جامعة بغداد، وجاءت النتائج لتؤكد صحة فروض الدراسة والتي كانت أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمى.

المحور الثانى – الإطار النظرى:

يقول (العنزى) الى أنه لا يمكن للقيادات التربوية أن يكون لديها احتياجات تدريبية للمتطلبات القيادية ذات الطابع الإجرائى دون وجود تنظيم إدارى، وأشار إلى أن الاحتياجات التدريبية لكل من إدارة التغيير والإبداع والابتكار والجودة الشاملة، ونظم المعلومات التربوية، والتجديدات، والتجارب التربوية، والمعرفة، والإدارة الالكترونية والإدارة بالأداء جاءت بدرجة كبيرة، وذلك لأن القيادات التربوية بحاجة ماسة لامتلاك القدرة على تنميط ونمذجة الجوانب الإدارية ذات العلاقة بالتغيير والإبداع والابتكار أى بمعنى أن القادة التربويين مطالبون حتى تكون لديهم القدرة على الابتكار والإبداع بأن يحترفوا مهارة التنميط والنمذجة.(العنزى، ٢٠١٠)

والإبداع الإدارى يمثل أهم العناصر التى تعتمد عليها المؤسسات فى أنشطتها، على كافة المستويات سواء على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية،

وذلك لأن توظيف المنهج الإبداعي على هذه المستويات يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية ، كما يعمل على تطوير الأداء لدى القوى البشرية، بالإضافة إلى تحسين إجراءات العمل، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المخرجات، ورفع القدرة التنافسية. (محمد و مرسي، ٢٠١٢)

ويعرف سثرلاند وفيدج (Sutherland and Viedge, 2005, p87) العاملين في تكنولوجيا المعلومات بأنهم "العاملون الذين ينشغلون في إيجاد والحفاظ على كل أو بعض الأعمال الآتية: إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، ونظم الأجهزة، ونظم البرمجيات، والبنية التحتية، والعمليات Processes أو عمليات الأعمال ذات العلاقة، سواء أكانوا في شركات تكنولوجيا المعلومات أم في إدارات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الأخرى".

ويوجد اتفاق بين أغلب المتخصصين والباحثين على أهمية الموارد البشرية ولتكنولوجيا المعلومات، فهم المصممون والمبرمجون والمشغلون والمستخدمون لتكنولوجيا المعلومات، فقد أشار سيركار وآخرون (Sircar,et al, 2000) إلى أن الاتفاق على فريق نظم المعلومات وتدريب الفريق له علاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي. وتوصل أهيرن (Ahearne, 2001) إلى أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء تزداد مع زيادة مهارات رجال البيع حيث تصبح إنتاجية المكالمات البيعية عالية.

ويعزو الطائي (٢٠٠٥: ١٥٧) نقلا عن (Ein-Dor and Segar, 1978) بأن أسباب أهمية الموارد البشرية في تكنولوجيا المعلومات تعود إلى عدة أمور تشمل ندرة الموارد البشرية كما ونوعا بحيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها جميع المنظمات في مختلف أنحاء العالم، وزيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد فضلا عن تكاليف الأخطاء في الاختيار والتعيين، وارتفاع معدلات دوران العاملين، والحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال نجم عنها ظهور الحاجة إلى موارد بشرية مدربة وتمتلك مهارات وخبرات جيدة في هذا المجال.

خصائص التفكير الإبداعي: (هاشم ، ٢٠١٢)

١- الأصالة: وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

٢- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية:

أ- طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

ب- طلاقة النداعي: وهي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ج- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
د- طلاقة الأشكال: وتعنى تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

٣- المرونة: وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف، وللمرونة مظهران هما:

- أ- المرونة التلقائية: وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.
- ب- المرونة التكيفية: وتعنى التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.
- ٤- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها.
- ٥- التفاصيل: وهي عبارة عن مساحة الخبرة.

وهكذا فإن الإبداع هو: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب عملية تستند على أفكار عميقة مبتكرة، يتمخض عنها انكشاف جديدة وأعمال مميزة، تحدث تطورا وتحسينا في المجتمع، وهو بالتالي قدرات ومواصفات خاصة تمكن الإنسان المبدع من الاستفادة من المعطيات العلمية المعروفة لإحداث إضافات جديدة أو ابتكارات نافعة بناءة تساهم في تسهيل الحياة وجعلها أكثر إمتاعا (عرفات ، ٢٠١٣).

معوقات التفكير الإبداعي :

- من المعوقات التي تمنع أو تقلل التفكير الإبداعي لحل المشاكل أو التعرف عليها أو الحصول على المعلومات اللازمة لحلها ما يأتي: (زياد ، ٢٠١٢)
- ١- الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق.
 - ٢- الصعوبة في عزل المشكلة و الخوف من الخطأ أو النقد.
 - ٣- الحكم على الأفكار بدلا من توليدها و الافتقار إلى التحدى والحماس الوافر.

مؤشرات الإبداع :

- الاهتمام بوجود العدد الكبير من الأفراد المبدعين و تكوين وانتشار (حلقات الإبداع).

- وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية و ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.
- #### الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:

إن كل منظمة تتمنى من خلال قيادتها والعاملين بها أن تصبح منظمة إبداعية وهناك عدداً من الخصائص التي من الممكن أن وجدت في أي منظمة يطلق عليها منظمة إبداعية مثل حجم المنظمة، بناؤها التنظيمي، المركزية إتباع الصيغ الرسمية

ودرجة التعقد ودرجة توفر المصادر لديها والمعرفة التنظيمية للإبداع وعمر المنظمة والثقافة التنظيمية (Jack & Ron, 2000)

حجم المنظمة : كلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما كان أكثر تبنياً لمفهوم الإبداع وبالتالي فإن المنظمات الكبيرة أكثر إبداعاً من المنظمات الصغيرة.

البناء التنظيمي : يعتبر البناء التنظيمي أحد الأسس لتحديد وتمييز المنظمات الإبداعية. ويؤكد جون على ان خلاصة القول تتمثل في أن المنظمات الإبداعية تتسم

بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص (John 2002)

- ١- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز و تحفيز جميع العاملين للتجريب.
 - ٢- تدعيم القيم التنظيمية التي تمثل عنصر قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
 - ٣- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
 - ٤- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
 - ٥- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
 - ٦- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشعه.
 - ٧- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- الأبعاد الحديثة في القيادة:**

يعتقد البعض أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان لأن القائد " هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطى المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة.

نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية:

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف المحاولات من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي والمحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يعجل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.

مفهوم القيادة التربوية: (الهواري، ١٩٩٩)

تعرف القيادة التربوية اصطلاحاً بأنها الهيئة التي تضم المسؤولين في المستويات العليا للمؤسسة التربوية الذين تتوافر لديهم رؤية إستراتيجية لمسار المنظمة، ويتمتعون بالقدرة على التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

خصائص القائد التحويلي: يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة وقد أورد بعض هذه الخصائص:

- إنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير وأن هذا التغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول.
- إنه شخص شجاع محب للمخاطر ولا يحب الأحوال المستقرة وشجاع في مواجهة الواقع في نقل الحقائق والمشاعر للآخرين وإن كان ذلك مؤلماً.
- إنه يؤمن بقيمة الناس وهو حساس لمشاعر البشر ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل.
- إنه موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويكون حضارة مبنية على قيم الانجاز غير العادي لا يأتي مصادفة.
- إنه يتعلم طول عمره وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل.
- إنه قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضاً.
- ١- إنه صاحب رؤية قادر على الحكم وعلى ترجمة رؤيته ورؤى الآخرين ليقتسموها معه.

أثر القيادة التحويلية في العمليات التربوية:

يبدو التأثير الذي يحدثه سلوك القائد التحويلي التربوي في المرؤوسين العاملين، تأثيراً إيجابياً على مرؤوسيه ويترك أثراً إيجابية على جوانب عدة من العملية التربوية مثل:

المناخ: فعندما يتفاعل القادة مع المرؤوسين تكون لهم توقعات عالية، يستخدمون سلوكاً لفظياً وغير لفظي يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول، فيستخدمون على سبيل المثال نبرات صوت محببة، ونظرات وابتسامات وإيماءات مريحة.

المدخلات: عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه مرؤوسيه، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة، والوقت، والمواد المكتوبة، والتدريب وفرص التطوير والتعزيز، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المرؤوسين ويمكنهم من إنجاز المهام المسندة اليهم بكفاءة وفاعلية.

المخرجات: إن القادة الذين يؤثرون في مرؤوسيهم تأثيرا إيجابيا يشجعونهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، واستخدام مداخل تتميز بالابداع، والابتكار ويتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون اليها في أثناء التجريب، وإن كانت لا تتميز بالنجاح الكامل، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.

التغذية الراجعة: إن القادة يحفزون الأداء العالي المتميز ويشجعونه وذلك بتقديم تغذية راجعة تركز على ما يقوم به المرؤوسون على نحو صحيح، وتساعد المرؤوسين مباشرة على تحقيق المهام بكفاءة وتساعدهم في الوقت ذاته أن يصبحوا أكثر منافسة ونجاحا وثقة بالنفس.

١- مفهوم القيادة الإدارية: (عجيلة، ٢٠٠٨، ص ٤).

والقيادة يمكن تعريفها - بصفة عامة- بأنها عبارة عن فن الاستقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده لحوالي ٤٠% والقيادة عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية وهي

- القدرة على التأثير

- استخدام النفوذ

- ممارسة السلطة القانونية

والقيادة في أى مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوثة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. (العدلوني، ٢٠٠٢: ص ١٦٥)

وقد عرفت القيادة كما يرى لوكي وزملاؤه أنها عملية التأثير على الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة ونحو هدف معين، إلا أن هذا المفهوم الذي يهتم بعملية التوجيه لم يعد كافيا لدى الكثير من الباحثين، بسبب زيادة التركيز على عملية التغيير والتطوير لأنماط الأفراد التفكيرية والسلوكية، والعمل على بناء الأرضية المشتركة التي تضمن التناسق نحو تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها نقاطا مهمة في عملية بناء المنظمة المتعلمة، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولية في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة المتغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحتها. (العدلوني، ٢٠٠٢: ص ١٦٦)

والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، إلا أن الحديث عنها بالمفهوم الحديث لم يبدأ تناوله إلا في المئة سنة الأخيرة، والقيادة في مفهومها العام لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية.

١- تعريف القيادة: (الباحسين، ٢٠٠٦: ص ٣٣-٣٤)

الواقع والأدبيات زاخره بالعديد من التعاريف للقيادة لعل من أوجزها الآتي:
القيادة: هي عملية تحريك الناس نحو الأهداف.... وهي أيضاً عملية التأثير

في الناس.

٢- متطلبات تحقيق القيادة: لتحقيق القيادة لابد من توافر العناصر الآتية:

وجود هدف / أهداف يحرك الناس إليها.

وجود مجموعة من الأفراد في المنظمات.

وجود قائد يجعل ذلك في قالب عملية تؤثر في الناس.

٣- أركان القيادة الأساسية: (العدلوني ، ٢٠٠٢: ص ١٦٧ - ١٧٠)

للقيادة في حقيقة الأمر ٣ أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي:

- الرؤية: هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.
- الأتباع المخلصون: لابد لكل قائد من اتباع مخلصون يؤمنون بأفكار ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.
- التشجيع والحافز: هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم على أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات - التقدير - الإجتماعية - الأمن والسلامة)

وكذلك نظرية كوفي (COVEY) والتي تركز على ضرورة عمل التوازن في تلبية إحتياجات (الروح- الجسد- العقل- العاطفة) وإن الإنسان يملك قدرات اربع هي (إدراك الذات المتمثل في قوة الشخصية والضمير الحى المتمثل في قوة الإيمان والإدارة المستقلة والمتمثل في قوة الإستبحار والخيال المبدع والمتمثل في قوة العقل) ويؤكد كوفي أن التوازن المطلوب ليس فقط في الحاجات الأربع وإنما أيضاً بين القدرات الأربع للإنسان وإن نظام الحوافز في أى مؤسسة خاصة أو عامة لابد أن يراعى تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الواقعيه والتحفيز وبالتالي مستوى عالى من الأداء والإنتاجية.

٤- أهمية القيادة: تتجلى أهمية القيادة في الآتى: (عجيلة ، ٢٠٠٨: ص ٧)

- إن القيادة لابد منها في الحياة حتى ينتظم منسق الحياه ويقام العدل.
- إن القيادة حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم السلوك الإيجابى.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- وضع إستراتيجيات لتحريك الناس نحو أهداف عليا.
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة والعديد الكثير من عناصر توضع أهمية القيادة.

٥- الاهتمامات الأساسية للقيادة: (عجيلة، ٢٠٠٨: ص ٧ - ٨)

الحقيقة أن القيادة وبصفة عامة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب والإهتمام للأفراد إجتماعياً.

❖ الفروق الأساسية بين القائد والمدير: هناك فروق أساسية بين القائد والمدير وهذه الفروق لا تعنى بالضرورة عدم وجود صفات مشتركة للشخص فالأمر نسبي فيمكن للقائد أن يتصف ببعض صفات المدير والعكس ايضاً صحيح ولكن ما نورده من فروق هي للاسترشاد وتوضيح الأدوار بطريقة أيسر:

الجدول: الفروقات بين القائد والمدير

القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي شمس ينبغى ألا تغيب عن منظماتها العربية، لا سيما وأنها تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة. والقيادة الإبداعية وضيقة ومطلب استراتيجي للأسباب التالية:

١. أن الخطة التي وضعت والأهداف صممت تحتاج إلى تنفيذ. وهذا التنفيذ يقوم به أناس يختلفون في العرق والسن والجنس، وحتى الجنسية، وتتباين خلفياتهم العملية والمهنة وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم وأنماط سلوكهم. كما أن هؤلاء المنفذين يواجهون مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، ويصادفون مشكلات متنوعة. لذلك نجد القيادة - في المستويات الإدارية المختلفة - جوهرية وأساسية لتأليف قلوب العاملين وتنسيق جهودهم في اتجاه تحقيق الأهداف ولماذا لا نقول لتجاوز هذه الأهداف كلما أمكن.

٢. أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية مستمرة تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجود إسهامهم فردي وفي فرق العمل في التحسين المستمر. وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد. كما أنها عملية إستراتيجية ضمن أدوار القادة في أي منظمة من حيث إنها تعنى بالاعتبارات الأشمل في بيئة المنظمة وبالالتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ أهداف طويلة الأجل. كما أنها عملية متكاملة فهي - في تكاملها الرأسي - تربط أهداف المنظمة والفريق والفرد بمجالات القدرات الرئيسية.

وهي في تكاملها الأفقي - تربط الأنشطة المختلفة. كما تربط أنشطة إدارة

الموارد البشرية والحفز بما يهيئ مدخلا جوهريا لإدارة وتطوير العاملين.

٣. أن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها كل من:

- الاتفاقية العامة للتعريفية والتجارة (الجات) لا سيما ما تتضمنه من اتفاقيات حماية الملكية الفكرية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما افترقت منظماتنا لقدرات توليد وتطوير تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية. فضلا عن المنافسة الأكثر حدة القادمة من تحرير تجارة السلع والخدمات.
 - التكتلات الإقليمية النشطة لا سيما الاتحاد الأوروبي وما يهيئه التكتل من ميزات لشركات الدول الأعضاء من حيث تيسير التجارة البيئية على حساب التجارة من شركاتنا. هذا فضلا عن مزايا يهيئها الثقل السياسي والاقتصادي للتكتل في تهيئة تعاملات أغزر وأيسر لهذه الشركات. وانظر لما يفرضه الاتحاد الأوروبي من قيود على صادرات عربية مثل ضريبة الكربون على صادرات البترول والضريبة على صادرات الألمونيوم، والسقف الموضوع على صادرات البيتروكيماويات هذا في مقابل أسواق عربية مفتوحة بدون قيود.
 - اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية وما سنتشئه على مستوى القطرى العربى من منافسة أوروبية. سنأتى المنتجات الأوروبية (سلعا وخدمات) لتنافس في الأسواق العربية متحررة من قيود عدة كانت تقيدها في الماضى بدرجة أو بأخرى. كم أن قدر المعونة الفنية والمالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لتأهيل الشركات العربية. بل من المحتم أن تتوارى قدرات قيادية ذات رؤى إستراتيجية تحفز الموارد البشرية على الأداء الجماعى الإبداعى وتثرى روح الفريق.
 - المد التنافسي المتزايد للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العربية. فلها قدرات تنافسية يصعب على منظماتنا مواجهتها بدون إدارة جديدة وقيادة محفزة تصلح لمواكبة تحديات عام جديد.
 - أصبح التنافس بالوقت من الاستراتيجيات التنافسية في عالم الأعمال اليوم وتدرک المنظمات العنصرية أن المنتجات الجديدة والمطورة تأتي من خلال فرق البحوث والتصميم والتطوير. وحيث يضم الفريق تخصصات متكاملة. بدلا مما يوجد في بعض منظماتنا من ادارات تعمل كجزر منعزلة.
 - ويعد الإبداع وقودا أساسياً لهذه الفرق في عملها. وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برنامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفرادا وجماعات.
- أهمية القيادة الإبداعية:**

وباستعراض الموجز السابق للتحديات والتهديدات التي تواجهها منظماتنا لاستنتاجنا إن أساليب إدارة أمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد. وأن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقتضى بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في منظماتنا

ليحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين. وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في منظماتنا باعتبارها رأس المال الفكري. ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة التنافسية للمنظمات.

ولن يقتصر الأمر فقط - في حاجة للقادة الأكفاء - على شركائنا في قطاع الأعمال. بل إن المنظمات الحكومية والعامية تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالابتكار وتزرعه وتنميه في العاملين والعاملات وقد بات ذلك ضروريا بل وحتميا. لماذا؟ لأن كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوب باتت تنافس على مغازلة المستثمرين لجذب استثماراتهم لكن الاستثمارات لاتجئ إلا حيث تجد جهازا حكوميا رشيقا، صديقا للمستثمر، وميسرا له، جهازا حكوميا يتحلى بالابتكار لإفراز أفكار لخدمات جديدة ولتطوير خدمات قائمة جهازا حكوميا يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطور للخدمة، محسنا للجودة، مخفضا للتكلفة وساعيا لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة. لقد انتقلت المنافسة بالوقت من قطاع العمال إلى العديد من المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة وكندا وشرق آسيا.

متطلبات القيادة:

١. العمل لساعات طويلة نسبيا تتمثل بأوقات الدوام الرسمي وأحيانا بالساعات الإضافية، لتأمين إنجاز مراحل العمل في الوقت المناسب.
٢. تضحيات كثيرة لضمان تحقيق الأرباح تتمثل بتحمل نفقات جانبية لتأمين أهداف مستقبلية محتملة قد تتحقق منها منافع أو لا تتحقق.
٣. ضغط العمل والضغط النفسي، يتمثل بالتحديات والمعوقات غير المتوقعة وغير المحسوبة، مثل ظهور جهات منافسة جديدة، أو حدوث أعطال فجائية.
٤. يتطلب جهدا ذهنيا يتمثل في الحاجة للابتكارات، وعمليات الإبداع في مواجهة المشكلات أو في تحسين الأداء لضمان تحقيق النمو.
٥. تنوع الخبرات وتدرج المهارات مثل: الصناعية، والخدمية، والقانونية، والمالية والمحاسبية، وكذلك تدرج مستويات الخبرة والمهارة لتحقيق التكامل العمودي في التنظيم.

٦. الإحاطة بالمشروع وخفاياه، لتأمين القدرة على؛ التحكم التام في أداء المشروع وتأمين سبل حمايته من المتغيرات البيئية السلبية سواء كانت داخلية أم خارجية.

المحور الثالث النتائج والتوصيات والنموذج المقترح:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

١. تحتاج المؤسسات الى أساليب التعلم التنظيمي لأنها تؤثر في مراحل تطور فرق العمل التعاونية والقيادة الإبداعية بنظام المجموعات المشكلة لممارسة الأنشطة.

د/ منال لافي خلف الحربي

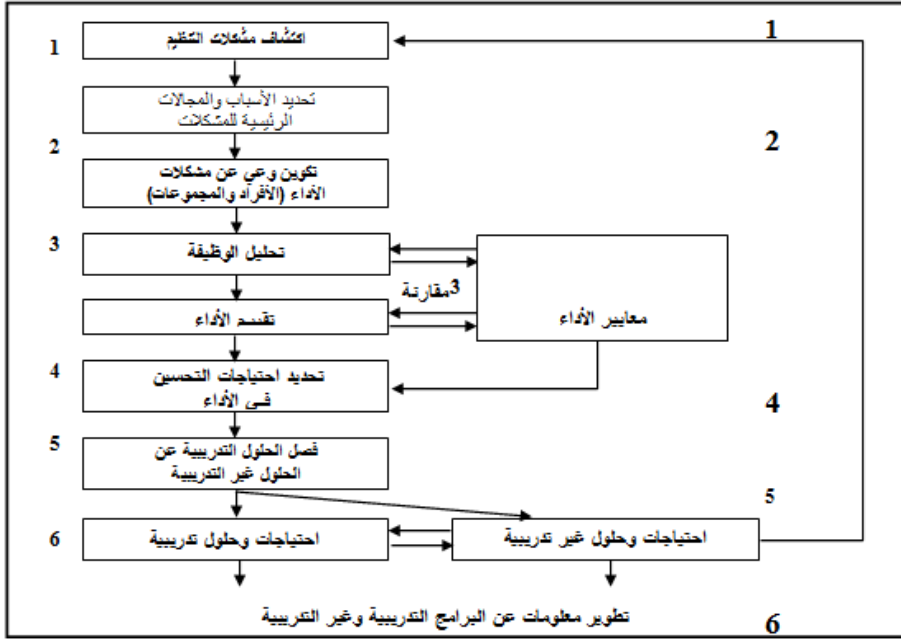
٢. القيادة الإبداعية تؤثر معنوياً في السلوكيات بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع مستويات التفكير العليا باستخدام مبادئ خصائص التعلم التنظيمي.
 ٣. القيادة الإبداعية تؤثر معنوياً في السلوكيات بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع قدرات التصميم والابتكار باستخدام المستحدثات التكنولوجية.
 ٤. القيادة الإبداعية تؤثر في نوع المهارات المكتسبة من خلال استخدام نظريات التعلم التنظيمي والاتصال والتواصل بين فرق العمل، والقدرة على الإدارة الإبداعية المتميزة.
 ٥. القيادة الإبداعية في ظل التعلم التنظيمي تؤثر في مجموعة القوى الحاكمة على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بما يؤدي إلى تطوير الأداء، وتحقيق التميز.
- مبررات واحتياجات القادة الإداريين: (الحربي، ٢٠١٠:ص ١٦٧)

شكل يبين مبررات واحتياجات القادة الإداريين



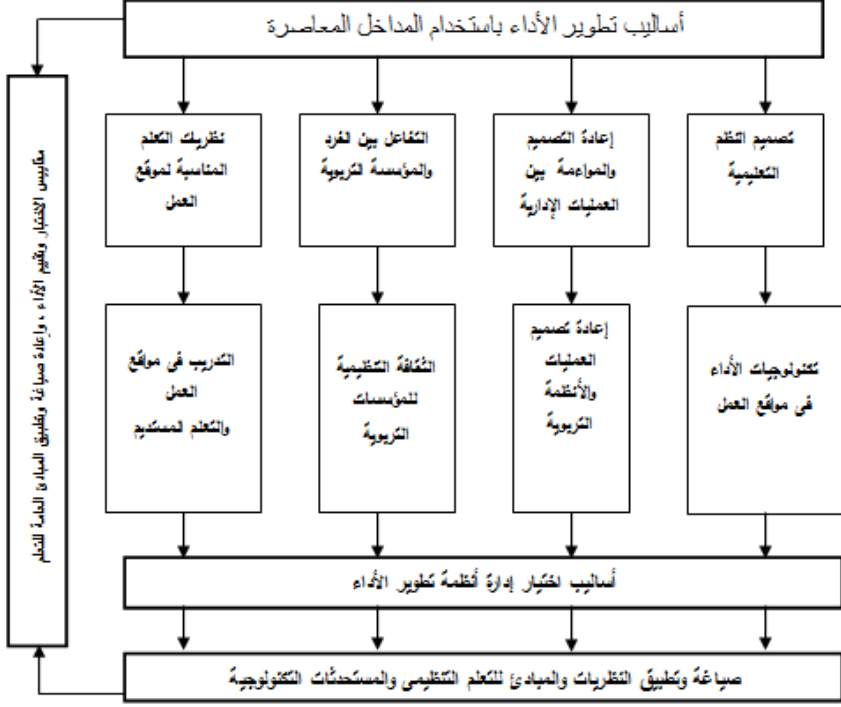
تلجأ الدراسة في التصميم إلى المبادئ الرئيسية لوضع نموذج تطوير أداء القيادات التربوية، وكما هو موضح بالشكل فإن نقطة البداية ليست الاحتياجات والمتطلبات، بل مشكلات التنظيم المتوقعة، ولذلك فأول خطوة هي اكتشاف مشكلات، وتحديد أهميتها ودرجة أولويات حلها.

الشكل يبين خطوات تحديد الاحتياجات التطويرية للأداء



Kubr & Prokopenko: Diagnosing Management Training and Development Needs, 1989, p. 45.

المصدر:



وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها:

- (١) تدريب القيادات على إدارة التغيير والتطوير، وتكليف القيادات التربوية بتقديم مشروعات مبتكرة سهلة التطبيق، وواقعية التنفيذ، وتبادل الخبرات عبر الحوسبة السحابية.
- (٢) تعزيز السلوكيات القيادية الإبداعية لدى الذين يتمتعون بمهارات القيادة وجعلهم على رؤوس فرق العمل واعداد برامج التعلم المستمر في مواقع العمل.
- (٣) عمل برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تناول مفهوم القيادة الإبداعية على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وأهميتها لتحقيق التميز بالمؤسسات التربوية.
- (٤) اقتراح مداخل لسياسة التعلم التنظيمي وجعل المؤسسات التربوية منظمات متعلمة للجمع بين التجديد والواقعية.
- (٥) إشراك أكبر عدد من المعلمين ذوي الخبرة في عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

٦) تنمية الوعي لدى القيادات التربوية بأهمية دور الإبداع التنظيمي والإداري في تطوير الأداء والتميز.

❖ قائمة المراجع:

- ١- الحمود، موزي عبد العزيز(٢٠١٢)، جهود تطوير التعليم بين ضعف السياسات التعليمية وانحراف أجهزة التخطيط التربوي، كتاب ضد الفساد - ملف التعليم في خطر، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت.
- ٢- جابر، عيسى عبد الله(٢٠٠٤)، معايير تقويم أداء الإدارة المدرسية، وزارة التربية، قطاع البحوث والتربية والمناهج - إدارة التقويم وضبط جودة التعليم، الكويت.
- ٣- محمد، محمد محمد الحسيني و المهدي، مجدى صلاح طه و إسماعيل، على عبد ربه حسين (٢٠١٠): متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٤)، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠١٠.
- ٤- الدويش، نورة عبد المحسن(٢٠٠٣). "نحو تربية متميزة وتعليم أفضل"، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت في الفترة من ٢١-٢٤ أبريل ٢٠٠٢، المجلة التربوية، المجلد السابع عشر، العدد ٦٨، سبتمبر ٢٠٠٣، الكويت.
- ٥- وزارة التربية(٢٠٠٨). "وثيقة تطوير التعليم المبني على الإصلاح المدرسي"، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم - التعليم سبيل التنمية، مشروعات المؤتمر الوطني لتطوير التعليم ١٧-١٩ فبراير ٢٠٠٨، الكويت.
- ٦- ناصف، احمد مصطفى(٢٠٠٦). "دور إعادة هندسة العمليات في تعظيم قيمة المؤسسة، مدخل إلى المنظمات الرقمية في القرن الحادي والعشرين (دور المحاسبين ومراقبي الحسابات في تنمية الموارد البشرية وورش عمل: المدخل المحاسبي لترشيد قرارات الاستثمار والتمويل من ١٩-٢٣ فبراير ٢٠٠٦)، جامعة الدول العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٧- درة، عبد الباري إبراهيم(٢٠٠٣). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، دعم ونشر المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

- 8- O'Brien, J. A., (2002). Management Information systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise. 5th ed., Boston: Irwin: Mc Graw-hill Companies, Inc.

- ٩- الحربي، منال لافي خلف (٢٠١٨) : "تصور مقترح لتطوير ادارة التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت باستخدام مدخل التعلم التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة طنطا.
- ١٠- الجبر، زينب على (٢٠٠٢). "التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي، الكويت.
- ١١- طعيمة، رشدي احمد وآخرون (٢٠٠٦) ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ١٢- رفاعي، عقيل محمود(٢٠١١). اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإدارة العليا التربوية وإمكانية تطويره (رؤية مقترحة)، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثاني والعشرون، ٢٠١١، القاهرة، مصر.
- ١٣- باشيوة، لحسن عبدالله ، البرواري، البروفيسور نزار(٢٠٠٩). " نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية"دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد(٣)، المجلد الثاني، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- ١٤- المطيري، نواف بجاد (٢٠٠٥)، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية - جامعة أم القرى.
- 15-Kraft, A.(1999): Creative development in the early years: some implications of policy for practice: the curriculum J., 10 (1), spring .
- ١٦- السالمي، علاء عبد الرازق(١٩٩٩). "أتمتة المكاتب"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٧- غنيم، أحمد محمد(٢٠٠٤). "الإدارة الإلكترونية- أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة.
- ١٨- مسلم، علي عبد الهادي(١٩٩٤) مذكرات في نظم المعلومات الإدارية ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية.
- ١٩- هامان، حسن على(٢٠١٣). "المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية"، مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة بالفترة ١٢-١٣ مارس ٢٠١٣.

- ٢٠- الغرابية، فيصل محمود و غرابية، لطفي عبد القادر (٢٠٠٠)، السياسات التعليمية ودور التعليم الجامعي في تهيئة الإنسان لمواجهة مستجدات العصر، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين.
- 21- Sircar, S. and Turnbow, J. L. and Bordoloi, B. (2000). A Framework for Assessing the Relationship between Information Technology Investment and Firm Performance. Journal of Management Information Systems. Vol. 21, no. 4.
- 22- McAfee, (2002), "The Impact of Enterprise Information Technology Adoption on Operational Performance: An Empirical Investigation".
- 23- Devarag and Kohli (2003), :Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?
- ٢٤- مبارك، حمد الله موسى (٢٠٠٤). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- 25- Ravichandran & Lertwongstien, (2005), :Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective.
- ٢٦- الخفرة، نايف محمد (٢٠٠٥)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- ٢٧- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١١): الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٧، العدد ٣، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢٨- عيشوش، خيرة، علاوى، نصيرة (٢٠١١): دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، خلال الفترة ١٣-١٤ / ١٢ / ٢٠١١، جامعة بشار، سوريا.
- ٢٩- المجبلي، عبد العزيز سعود، العازمي، مزنة سعد، القحطاني، عبد المحسن عايض (٢٠١٤): الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، المجلة التربوية، مارس ٢٠١٤، المجلد الثامن والعشرين العدد (١١٠).
- ٣٠- الصرايرة، حسين (٢٠١٢)، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٦، العدد ٥.

- ٣١- خيرة، عشوش و نصيرة، علاوى (٢٠١١)، دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول - التحسين - فى منظومة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة، رأس المال المعرفى مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والابتكار فى منظمات الأعمال العربية، بالفترة ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
- ٣٢- نورى، أسماء طه (٢٠٠٩)، اثر أبعاد اليقظة الذهنية فى الإبداع التنظيمى - دراسة ميدانية فى عدد من كليات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٨.
- ٣٣- العزى، عبدالله زامل (٢٠١٠)، "الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين فى وزارة التربية فى دولة الكويت من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (٨١) يناير ، كلية التربية ، جامعة بنها، ج.م.ع.
- ٣٤- محمد، ماهر احمد حسن و مرسى، عمر محمد محمد (٢٠١٢)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى للقيادات التربوية بجامعة أسيوط"، المجلة العلمية، كلية التربية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثانى، أبريل ٢٠١٢، جامعة أسيوط، ج.م.ع.
- 35- Sutherland, M. and Gaylard, M. and Viedge, C. (2005). The Factors Perceived to Influence the Retention of Informantion Technology Workers. South Africe Journal Business Management. 36 (3), 87.
- 36- Sircar, S. and Turnbow, J. L. and Bordoloi, B. (2000). A Framework for Assessing the Relationship between Information Technology Investment and Firm Performance. Journal of Management Information Systems. Vol. 21, no. 4.
- 37- ahearne, M. (2001). The Affact of information Technology on Salesperson Performance. E-business Research Center: Working Paber.
- ٣٨- الطائى، محمد عبد حسين آل فرج (٢٠٠٥). الموسوعة الكاملة فى نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: دار زهران.
- ٣٩- هاشم ، ليلى (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة فى الادارة العامة، تاريخ الاطلاع ٢٠١٣/٥/١٢،
<http://faculty.ksu.edu.sa/Alhashem/Doclib3>
- ٤٠- عرفات، فضيلة (٢٠١٣)، التفكير الابداعى، مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحلته والعوامل المؤثرة فيه، مركز النور للدراسات.
<http://forum.stop55.com/139352.html>
- ٤١- زياد ، مسعد: التفكير الابداعى: تاريخ الاطلاع ١٠-٥-٢٠١٢
<http://www.drmosad.com/index82.htm>

- 42- Jack, Gordon & Ron, Zemke.(2000) "The Attack on ISD," Training, Vol. 37, No.4, April 2000.
- 43- John, Stevens(2002): "Toward High Performance Working," paper presented at the International Federation for Training and Development Organizations - IFTDO Conference, Manama, April 21-24, 2002.
- ٤٤- الهوارى، سيد(١٩٩٩). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات القرن ال ٢١، ط٢، عين شمس، مكتبة عين شمس.
- ٤٥- عجيلة، محمد بن نوى، مصطفى"م. مشارك"(٢٠٠٨)، دور راس المال الفكرى فى تفعيل القيادة الابداعية: رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمى الدولى الثانى حول ادارة وقياس راس المال الفكرى فى منظمات الاعمال العربية، مختبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البلية، الجزائر.
- ٤٦- حنفى، محمد طه و رشاد، عبد الناصر محمد (٢٠٠٩): المعوقات الادارية للتجديدات التربوية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ج.م.ع، العدد الثالث عشر، يناير ٢٠٠٩.
- ٤٧- العدلونى، محمد أكرم (٢٠٠٢). العمل المؤسسى. الطبعة الأولى، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤٨- السالمى، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٠). تكنولوجيا المعلومات. الطبعة الثانية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٤٩- إدريس، عبد الرحمن ثابت (٢٠٠٥). إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ٥٠- العويسات، جمال الدين ، (٢٠٠٣): مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر.
- ٥١- الباحسين، سامى عبد الله،(٢٠٠٦): القيادة الادارية العربية ومتطلبات التغيير، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٥٢- الحربى، منال لافى خلف،(٢٠١٠): تطوير أداء القيادات التربوية فى المناطق التعليمية بدولة الكويت فى ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

