

**الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا  
(المفهوم والمبادئ والمتطلبات)**

**إعداد الباحثة**

**نعيمة الفيتوري الهادي الختالي**

<b>أ.د. زينب حسن حسن</b>	<b>أ.د. بالنور الدوكالي علي قصودة العباني</b>
أستاذ أصول التربية	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية البنات	كلية الآداب
جامعة عين شمس	جامعة طرابلس

**د. أحلام الدمرداش عبد الرزاق بيبرس**

مدرس أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

٢٠١٨م

## الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا

## (المفهوم والمبادئ والمتطلبات)

## ملخص البحث

تناول هذا البحث موضوعاً نال اهتمام كثير من التربويين والقائمين على مؤسسات التعليم بشكل عام، حيث استهدف البحث بلورة وتحديد مفاهيم الإبداع الإداري ومبادئه والمتطلبات الواجب توافرها لتحقيقه في مدارس التعليم الثانوي بليبيا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث وهدفه، واعتمد على الأدب التربوي لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في ليبيا، وقد توصلت إلى عدد من النتائج كانت عبارة عن إجابة لأسئلة البحث، كما أوصت بوضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي والاستفادة منها في مدارس التعليم الثانوي بليبيا.

Administrative Creativity in Secondary Schools in Libya  
(Concept, principles and requirements)

## Research Summary

This research has tackled a topic of great interest of many educators and officials of educational institutions in general, as the research aimed to crystallize and define the concepts of administrative creativity and its principles, and the requirements that should be available in the secondary schools in Libya. The researcher used the descriptive approach because it fits the topic of research and its objectives as it depended on the educational literature and the rarity of studies that dealt with this subject in Libya. The researcher reached a number of results represented an answer to the research questions, and the researcher recommended developing these principles under the actual implementation and to make use of them in the educational secondary schools in Libya.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء، وتأكيد الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المؤسسات، حيث إن أهم مميزات المؤسسات الناضجة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها، إن كان لا يغني أن كل جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار.

وأصبح الإبداع بشكل عام، والإبداع الإداري بشكل خاص أحد أهم متطلبات الإدارة الناجحة والتميزة، وذلك لمواكبة التطور والتقدم العلمي المتسارع، كما أن المؤسسة التي لا تهتم بالإبداع الإداري تواجه إشكاليات متعددة، سواء على مستوى أداء العاملين، أو على مستوى جودة الخدمة أو الأداء المهني.

ويعد الإبداع سلوكاً إنسانياً خلاقاً يكمن داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة المشاعر من خلال وسائل عديدة، حيث يوجد أفراد متميزون لديهم قدرة الحضور الدائم والحيوي، وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، واستنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة خُتمت على أنها مستعصية<sup>(i)</sup>.

ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية والداخلية، لذا ظهرت حاجة المنظمات إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف، ويؤكد ذلك (بيتر دراكر Beter Draker) بقوله "إن على المديرين أن يتعلموا كيفية إدارة المنظمات بطريقة مبدعة"<sup>(ii)</sup>.

ولقد أصبح التعليم أداة تكوين القوى البشرية، لذلك عليه أن يساند، وإن لم يكن يقود عمليات التغيير في المجتمع، ذلك لأنه المسئول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفاعلية وابتكار<sup>(iii)</sup>.

ويعتبر الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية في الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع مهم بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، لذلك فإن تشجيع الإبداع، والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى كثير من المنظمات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وخاصة المنظمات المبدعة القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة، تدعم من خلالها العملية الإبداعية، والتي تبدأ عادة من الداخل<sup>(iv)</sup>.

كما يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكارية في تقديم حلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى، حيث يعطي الفرصة للمديرين بل ومجتمع العاملين داخل المدرسة، من مساعدين ومعلمين، في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في رفع فعالية الإدارة المدرسية.

فالمهارات الإبداعية تعد ظاهرة فردية تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعرفة، وبراعته في تنظيم أفكاره بطريقة جديدة، لذلك أصبح أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة العصرية<sup>(v)</sup>.

مشكلة البحث:

مع التطور المعرفي الهائل الذي يحدث اليوم، في كل المجالات، خاصة التعليم، واجهت المدارس الثانوية في ليبيا عقبات ومشكلات إدارية كثيرة كان لزاماً على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، فقد ما يتمتع به من سمات مميزة، منها الإبداع الإداري، بقدر ما تستطيع التوصل للحلول الأنسب لتلك العقبات، وذلك لما يتميز به الإبداع من خصائص قادرة على التجديد والتغيير، وما يقدمه الإبداع من حلول ابتكارية للمشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، حتى تستطيع المدرسة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والاجتماعية والثقافية.

وباستقراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بالواقع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا نجد مجموعة من العقبات والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية نتيجة لوجود خلل في الإدارة التعليمية وفي التنظيم الإداري بوجه خاص، حيث جاءت في مراتب متدنية في سياق التنافسية العالمية (٢٠١٢)<sup>(vi)</sup>.

ومن خلال ذلك تبرز المشكلة الرئيسة للبيئات التعليمية التي يجدر بها أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كبيراً للأفراد عامة ولدى المديرين خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، وأن نعمل على تحديد العوامل التي تؤثر عليهم سواء كانت متعلقة بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو المتغيرات الشخصية للمدير نفسه، في سبيل تهيئة أفضل للظروف الملائمة للإبداع، والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع، وهذا ما يحاول البحث القيام به عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١) ما مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية؟
  - ٢) ما المبادئ الأساسية للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا؟
  - ٣) ما المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث بلورة وتحديد مفاهيم الإبداع ومبادئه والمتطلبات الواجب توافرها في مدارس التعليم الثانوي بليبيا من خلال:

- ١) توضيح الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.
  - ٢) التعريف بمبادئ الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي.
  - ٣) الكشف عن المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا.
- أهمية البحث:

- ١) تتبع أهمية البحث من أهمية الإبداع الإداري في العمل التربوي التعليمي، وذلك لمواكبة الجهود الداعية إلى تطوير الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية.
  - ٢) توضيح مفهوم الإبداع الإداري ومبادئه، وبالتالي كيفية توافر المتطلبات اللازمة لتحقيقه.
  - ٣) قد تفيد نتائج البحث:
- العاملين في وزارة التربية والتعليم للرقى بالمستوى الإداري لتحسين جودة العمل وتوفير متطلبات الإبداع الإداري.

- القائمين على تطوير النظام الإداري في الوزارة والمتابعين للمدارس الثانوية من مكاتب تعليم ومكاتب تفتيش.
  - الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمجالات الأخرى ذات الصلة.
- منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث.

مصطلحات البحث:

اعتمد البحث على المصطلحات التالية:

(١) **الإبداع الإداري في التعليم:** مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات الفعلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة أو المصنع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية(vii).

(٢) **مبادئ الإبداع الإداري:** هي الأسس والأفكار التي يتم الاستناد إليها عند إجراء التغييرات والإصلاحات، حيث تعكس أفضل الممارسات الواجب تنفيذها لتحقيق الإبداع الإداري.

(٣) **متطلبات الإبداع الإداري:** هي الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب توافرها في بيئة العمل لتحسين أداء العاملين من ناحية، وظروف العمل من ناحية أخرى في سبيل توفر الإبداع الإداري لدى العاملين(viii).

الدراسات السابقة:

يعرض البحث عدداً من الدراسات السابقة التي تعرضت لدراسة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وذلك على النحو التالي:

(١) دراسة هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤):

بعنوان: الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدرسة الثانوية(ix).

هدفت الدراسة: التعرف على طبيعة الإبداع الإداري وأهميته والوقوف على مقومات الإبداع ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة، وتحديد ممارسات إدارة المؤسسة، والتعرف على واقع الإبداع الإداري، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المقومات الأساسية للإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية المكونة له تتمثل في الانتماء التنظيمي، والحل الإبداعي للمشكلات، والعمل كفريق بالمؤسسة.
- التعرف على أهم ممارسات الإبداع الإداري في: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وإدارة الوقت والاتصال الفعال، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والمخاطرة المحسوبة، وتشجيع ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة المبدعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين داخل المدرسة.

- توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك معوقات ومسيرات للإبداع الإداري داخل المدارس الثانوية العامة.
- (٢) دراسة عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي (٢٠٠٨):

بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة<sup>(x)</sup>.

هدفت الدراسة: تحديد درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة، والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)، ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لتغير العمل وسنوات الدراسة.
- (٣) دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (٢٠٠٩):

بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"<sup>(xi)</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، وتم تحليل (٣٠٥) استبانة وذلك بنسبة (٨٢%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة:

- يمتلك المديرون بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- تسهم المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- لا تتم عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

(٤) دراسة سليمان وآخرون (Suliman, et al, 2011):

بعنوان: مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة في مديرية التربية والتعليم بمدينة الطفيلة في الأردن<sup>(xii)</sup>.

هدفت الدراسة: التعرف على درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة في المديرية التعليمية بمدينة الطفيلة في الأردن، حيث حاولت الدراسة التعرف على ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في المدينة محل الاختبار، وحاولت الدراسة أيضاً التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية في درجة ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطفيلة في الأردن تنسب إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهلات العلمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام قوائم الاستبيان لتجميع البيانات اللازمة للدراسة من المبحوثين من بين مديري المدارس العامة في مدينة الطفيلة في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة من الذكور والإناث العاملين في المدارس العامة في المديرية التعليمية بمدينة الطفيلة وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، حيث بلغ عدد المدارس محل البحث ١١٦ مدرسة في عام ٢٠١٠م، في حين تكونت عينة الدراسة من إجمالي (٤٠٢) من المدرسين والمدرسات.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية إحصائياً في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة في مدينة الطفيلة تنسب إلى التفاعل بين النوع والخبرة، والتفاعل بين الخبرة والمؤهلات التعليمية، والتفاعل بين النوع والخبرة والمؤهلات التعليمية، وتبين نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في مجال الاتصالات كان مرتفعاً، وأن مديري المدارس الذين يتصفون بالمستويات المرتفعة من الفعالية والإبداع يعملون على تطوير المدارس والأساتذة العاملين بها، حيث يعمل المديرون على تفعيل دور مجلس أولياء الأمور من خلال الاتصالات المفتوحة مع أولياء الأمور والحصول على المنافع منهم لصالح الأساتذة والمدرسة ككل. وفي النهاية تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً في متوسطات مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة تنسب إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهلات التعليمية.

(٥) دراسة سناء راجي محمد السوداني (٢٠١٦):

بعنوان: درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات<sup>(xiii)</sup>.

هدفت الدراسة: التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بادائه الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة تمثلت في (٣٢٢) معلماً ومعلمة، أي ما يعادل (٨٧,٧%) من المجموع الكلي لعدد المعلمين والمعلمات، استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك تم تصميم استبانة موزعة على محورين.

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي،

وتبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بنسبة (٧٧,٤%)، وأظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى، ثم مجال الطلاقة، ويليه مجال إدراك المشكلات، في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة.

واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=٠,٠٥) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، النوع، الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(٦) دراسة منصور أحمد حسين مقابلة (٢٠١٧):

بعنوان: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين<sup>(xiv)</sup>.

هدفت الدراسة: الكشف عن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطبيق استبانة مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على مجالين، هما: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، ودور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات، وتوصلت الدراسة إلى: أن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين متوسط، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح فئة الذكور وسنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات تعزى لأثر الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- ركزت معظم الدراسات على أهمية الإبداع الإداري في تحسين وتطوير العملية التعليمية.
  - أكدت البحوث والدراسات التي أجريت في المجال التعليمي على ضرورة توافر متطلبات الإبداع الإداري لما له من فائدة تعود على المدارس والمجتمع.
  - استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث الحالي.
- أولاً: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري أمراً حتمياً لدى كل مؤسسة في ظل الظروف المتغيرة والتي يجد الفائدة فيها إنه ما عاد بالإمكان حل مشكلات الحاضر بطول الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التقليدية والمحفزة التي تقابله.

وقبل تناول مفهوم الإبداع الإداري يمكن النظر إلى بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع بشكل عام وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم الإبداع:



يعتبر مفهوم الإبداع الإداري مفهوماً مركباً يتكون من عنصرين هما: الإبداع، والإدارة، لذا لا يمكن إدراك مفهوم الإبداع الإداري قبل تحليله إلى عناصره الأساسية وتعريفها، وفيما يلي تعريف تلك العناصر.

(أ) الإدارة:

مفهوم الإدارة لغة "ينبثق مصطلح الإدارة لغوياً من الفعل "أدار" بمعنى تولى، أو دبر أو قام عليه أو ساسه"<sup>(xv)</sup>.

وهي أيضاً عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة<sup>(xvi)</sup>.

كما عرفها آخر بأنها: هي ذلك النوع المستحدث من العلاقات الإنسانية والذي يعتمد على تفاعلاته ومعاملاته على قنوات اتصال رسمية تتمثل في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات)<sup>(xvii)</sup>.

(ب) الإدارة المدرسية:

عرفت الإدارة المدرسة بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط مجهوداتهم وتقويمها بما يحقق أهداف المدرسة"<sup>(xviii)</sup>.

وتعرف أيضاً: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين ومفتشين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية، بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة<sup>(xix)</sup>.

(ج) الإبداع لغة:

كلمة (إبداع) تعني الخلق [الذي يرتبط بالكلمة في أصلها الإنجليزي] فالبديع في لسان العرب هو الشيء الذي يكون أولاً، ويقال عن مبدع الشيء إنه مبدعه بدعاً، وابتدعه أي أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء، أي اخترعه على غير مثال<sup>(xx)</sup>، إذ جاء تعبير (بديع السموات والأرض) في القرآن الكريم في كل من سورتي البقرة والأنعام {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ} [البقرة: آية ١١٧]، {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ} [الأنعام: آية ١٠١].

وفسرت كلمة البديع بالمحدث العجيب والبديع مبدع، أي أن الله سبحانه وتعالى خالقها ومبدعها، فهو الذي أنشأها على غير مثال سابق.

(د) الإبداع اصطلاحاً:

اختلف الباحثون في تعريف الإبداع تبعاً للمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد، أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بعضهم العمليات وخاصة السيكلوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد، ذي قيمة عالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في

حدود العمل الإبداعي ذاته، أو الناتج الذي ينشأ من القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه<sup>(xxi)</sup>.

كما يعبر الإبداع عن القدرة على إعادة صياغة الخبرات السابقة للفرد للوصول إلى إنتاج جديد ومفيد من الأفكار اللازمة للعمليات والمنتجات<sup>(xxii)</sup>.

كما عرفت إحدى الدراسات الإبداع بأنه: قدرة الفرد على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، يمكن أن يراه أو يسمعه الآخرون، كأن يكون شعراً، أو رواية، أو قصة، أو موسيقى، أو بحثاً، أو رسماً أو اختراعاً، أو غيره على أن يتوافر في هذا الإنتاج الجودة والأصالة، وأن يؤدي إلى تحسين وتنمية ذات الفرد، ويعود بالنفع عليه وعلى المجتمع الذي يعيش فيه<sup>(xxiii)</sup>.

وعرفته دراسة أخرى بأنه قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار وأداء مجموعة من الممارسات التي تساهم في تنمية ذاته ومجتمعه الذي ينتمي إليه، وتقديم أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهه، بحيث تتسم هذه الأفكار والممارسات والحلول الجودة والأصالة<sup>(xxiv)</sup>.

كما عرفته الموسوعة الفلسفية العربية بأنه: إنشاء شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة، بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والأدب<sup>(xxv)</sup>.

وعرفت الموسوعة البريطانية الإبداع بأنه: القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد<sup>(xxvi)</sup>.

وأشار أحد الباحثين إلى أنه: القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق<sup>(xxvii)</sup>.

كما رأت إحدى الدراسات أن المقصود بالإبداع في العمل الإداري "القدرة على إيجاد أفكار أو حلول، أو طرق ووسائل وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومفيدة تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها بفاعلية"<sup>(xxviii)</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد سواء كان فكراً أو عملاً غير المؤلف<sup>(xxix)</sup>.

وعرفه آخر أنه يشير إلى اكتشاف أو ابتكار شيء جديد (كابتكار في مجال الأدب أو الحلول الأكاديمية) والذي يثمنه المجتمع<sup>(xxx)</sup>.

وترى الباحثة أنه على الرغم من التنوع في تعريفات الإبداع إلا أنها اتفقت على أنه إما إنشاء شيء جديد لا مثال له، أو استحداث وظائف جديدة لما هو قائم بالفعل، مما يضيف هذا التنوع إلى وجود آفاق جديدة وأبعاد أوسع للإبداع، وعلى الإداريين تفهم تلك الاختلافات حتى تشجع الإبداع بكافة صورته وبكل مستوياته.

## ٢) مفهوم الإبداع الإداري:

على الرغم من أن مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة ليشير إلى الإبداع الإداري فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة.

ويعرف باحثون الإبداع الإداري المدرسي: بأنه قدرة مدير المدرسة على وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية، بما يساهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية<sup>(xxxix)</sup>.

كما عرف بأنه: سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة<sup>(xxxix)</sup>.

ورأى آخرون أنه: مجموعة المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في مدير المدرسة والتي تمكنه من أداء عمله الإداري والتربوي بإتقان ومهارة عالية<sup>(xxxix)</sup>.

وأشار أحد الباحثين إلى أن الإبداع الإداري يتمثل في: قدرة مدير المدرسة على استخدام خبراته ومعارفه وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء<sup>(xxxix)</sup>.

وأشار آخر إلى ضرورة استخدام المهارات الإبداعية الشخصية لدى العاملين لتحديد الأساليب الإدارية الجديدة والوصول إلى الحلول الابتكارية للمشكلات الإدارية أو الكشف عن الأساليب الجديدة لحل المشكلات في مدارس التعليم الثانوي<sup>(xxxix)</sup>.

ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري:

إن اعتماد الإبداع وتحقيقه من قبل المؤسسات يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، على هذا الأساس يرتكز المفهوم على مجموعة من المبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ<sup>(xxxix)</sup>:

- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها، إذ إن الأفراد هم مصدر قوة المدرسة، ولذلك فإن الاهتمام والاعتناء بتنميتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً إدارياً، وليكن توزيع المكافآت على أساس الجدارة والكفاءة والتميز.
- احترام الأفراد سواء كانوا معلمين، أو مستخدمين، أو طلاب، أو أولياء أمور، وتشجيعهم وتنميتهم ومناقشة آرائهم ومقترحاتهم. ويتم ذلك عن طريق إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الحاجات للمؤسسة، لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهودهم لإنجاز الأعمال على الوجه الأكمل<sup>(xxxix)</sup>.
- التخلي عن الروتين، واتباع اللامركزية في التعامل مع الأزمات، لأن ذلك ينمي القدرة الإبداعية ويساعد على تفجير الطاقات الابتكارية المكبوتة، وهي سبيل التقدم والنجاح.
- تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب محبب لا مجرد وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية، والمسئولية إلى طموح ونجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وإن العمل يساعده في بناء نفسه وشخصيته، وهذا الشعور يدفعه إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها لتحقيق الأهداف التي تسعى مدرسته إليها، على اعتبار أن كل فرد مبدع بالقوة في ذاته.

- السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف باستمرار، وهذا يعني أنه كلما تحقق هدف محدد ننظر إلى الهدف الأبعد منه كي نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة حتى تتحقق الأهداف كلها.
  - لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقتقد إلى آليات التنفيذ، بل توضع الأفكار الجديدة في دائرة الفكر وعرضها بين الحين والآخر للمناقشة المتكررة مما يساعد على تنفيذها.
  - يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير القدرات، وتوسيع النشاطات، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف تحقيقاً للأهداف<sup>(xxxviii)</sup>.
  - الإبداع لا يكون نسخة ثابتة أو مكررة، بل الإبداع هو النسخة الرائدة المتميزة، لذا ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين، وتقويمها وأخذ الجيد منها، لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الاستراتيجيات الابتكارية إما أن تكون تابعة أو نسخة مكررة<sup>(xxxix)</sup>.
  - إفساح المجال لأي فكرة جديدة حتى تنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح، مع إعطاء الأفراد الحرية لأن يبدعوا، على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية وتصب في الأهداف الأهم<sup>(xl)</sup>.
- وقد يكون الفهم التام والواضح لرسالة المدرسة وأهدافها وغاياتها وشيوع روح الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمدرسة، وتدعيم الجانب الإنساني، والارتقاء واحترام حرية التفكير ومشاعر الجميع داخلها ومراعاة حاجاتهم وتوقعاتهم وقدراتهم هو روح تلك المبادئ وجوهر قوتها وفعاليتها الذي ينبغي الحرص على توطئته وترسيخه في البيئة المدرسية.

ثالثاً: متطلبات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي:

إذا كان الإبداع حالة بشرية وطاقة كامنة داخل الفرد، فإن امتلاك سمات الإبداع وحدها لا تكفي لممارسته ما لم يتم اجتذابه وإخراجه من أماكن الكمون إلى الواقع، حيث إن الإبداع مرهون بالرغبة فيه، والقدرة على النمو والتطور والتفكير المتجدد.

ويمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المدارس ذلك إنه دون هذا المفهوم فإن المدرسة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به من قبل وهذا يعني الركود والاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المدرسة أو إضعاف دورها، وحتى تستطيع إدارات هذه المدارس، ومنها الإدارة المدرسية، القيام بعملية الإبداع الإداري فإن هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(xli)</sup>:

- وضع استراتيجية لجهود الإبداع الإداري بالمدرسة، حيث إن أي ابتكار لا يضيف إضافة جديدة لها مغزى في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً.
- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الإبداعي بالمدرسة من خلال القيام بتنظيم إدارة الوقت اليومي مع تخصيص ساعة للنشاط الإبداعي.
- مشاركة المدير في الجهود الابتكارية، بحيث يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المدرسة، على أن يخصص جزءاً من وقته لتحسين ممارساته الإدارية في المدرسة بما يتماشى مع الجديد.
- تنمية نظام دعم الموارد لتحقيق الإبداع الإداري، وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع في القريب والبعيد، وتدعيم الموارد المتاحة والعمل على تطويرها وحسن استخدامها.
- توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكن القائد من الابتكار في المجال الوظيفي، والتشغيل الكفاء لتكنولوجيا المعلومات.
- تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية من خلال تفهم المدير لمهارات ومعارف الهيئة

- الاستشارية وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير بكل العاملين ومحاولة إشباعها.
- استخدام شبكة المعلومات الإلكترونية.
- امتلاك المدير لبعض المهارات والقدرات للاستخدام الكفاء لشبكة العمل والتي تساعد على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي والاتصال بالإدارة التعليمية والوزراء والخبراء، تحقيقاً للتواصل والتعاون الفعال.
- القيام بالتفويض إذا لزم الأمر، فقيام المدير بتوفير مهامه الروتينية لبعض الأعضاء في المؤسسة، يمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.
- توفير سياسة الباب المفتوح، فقيام المدير بوضع سياسة مرنة لمكتبه تسمح بدخول العاملين وأولياء الأمور وتقبل الشكاوى والمقترحات التي تفيد في اتخاذ العديد من القرارات المهمة يعد من الأمور المهمة لنجاح المدرسة في إدارة شئونها.
- وقد أشار أحد الباحثين إلى أن من أهم متطلبات الإبداع الإداري الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ وامتلاك مهارات الاتصال الفعال، والقدرة على التأثير (xlii).

كما أشار آخر إلى أن من أهم المتطلبات ما يلي (xliii):

- القدرة على إبقاء العقل متفتحاً لتقبل الأفكار المختلفة أو وجهات النظر المخالفة.
- الثبات في مواجهة النقد.
- الثبات في مواجهة الرأي المضاى حتى وإن كان بإجماع الآخرين ومحاولة مناقشته.
- القدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المتميزة والمبدعة والاختيار من بينها.
- القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات السائدة في المدرسة.
- استناداً إلى ذلك تعمل هذه المتطلبات، إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري ودفعه للأمام، بالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة.

كما يتطلب الإبداع الإداري عدة سلوكيات، منها ما يلي (xliv):

- الانتماء والولاء التنظيمي للمدرسة.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.
- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات المدرسية.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر والاستماع له.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة والعلاقات الإنسانية.
- الإيمان بضرورة التعبير عن المقترحات وأهمية التحسين والتطوير المستمر بالمؤسسة.
- فالإدارة المدرسية المبدعة هي التي تكون لديها الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق، والسعي إلى حالة المبادرة والإنجاز والعمل بروح الفريق، واستثمار جميع الطاقات في المدرسة والبيئة المحيطة بها، وتوافر هذه المتطلبات يعد حجر الأساس لتحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية ويمكنها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة.

نتائج البحث:

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج التي من خلالها تحقق أهداف البحث، كل نتيجة عبارة عن إجابة لأسئلة البحث الرئيسية توردها على النحو التالي:

- (١) الإبداع الإداري في المدارس يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية للأفراد العاملين، أو جماعات العمل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المدرسة، أو خارجها ذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية.
- (٢) هناك عدد من المبادئ الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها لكونها متطلباً أساسياً لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية عامة ومدارس التعليم الثانوي خاصة لذلك يجب توافرها والعمل بمقتضاها.
- (٣) إن توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري يعد حجر الأساس لدى الإدارة المدرسية وتمكنها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة، فالإدارة المبدعة هي التي تكون لديها الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري، والإبداع الخلاق، والسعي إلى حالة المبادرة والإنجاز والعمل بروح الفريق، واستنفار جميع الطاقات في المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي البحث بما يلي:

- (١) ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري وتشجيع مديري المدارس والمعلمين على الإبداع، والاهتمام بعملية الاتصال بين مديري المدارس العاملين في المؤسسات التربوية من أجل تنمية وتعزيز الإبداع لديهم.
- (٢) وضع مبادئ الإبداع الإداري موضع التطبيق الفعلي والعمل على تفعيلها.
- (٣) لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية خاصة (المدارس الثانوية) مطلوب توفير متطلباتها وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود لكل العاملين.
- (٤) ضرورة إعداد القادة التربويين في المدارس والمؤسسات التعليمية عن طريق عقد الدورات والتدريب المستمر لكي يتمكنوا من الاطلاع على الجديد.

- (١) سيد عبد، الإدارة الإبداعية للأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، العدد (٢١)، ٢٠٠٨م، ص ٣.
- (٢) أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقات من وجهة نظر مديرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، ٢٠٠٨م، ص ٢.
- (٣) سعود حميد علي السلمي، نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (٢٧)، ٢٠١٠م، ص ١٤.
- (٤) شكرية أحمد جان، تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، ١٣٤٣هـ، ص ١١.
- (٥) باسم علي حوامة، محمد عبود حراشة، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ع(٢)، ١٨م، ٢٠٠٦م، ص ٩٨.
- (٦) شكرية أحمد جان، مرجع سابق، ص ١٢-١٣.
- (٧) يرجى مراجعة:
- يوسف محمد الصواني، ليبيا المعاصرة، قضايا وتحديات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس، ٢٠٠٦م، ص ٢١.
- عبد السلام القلاي، المنظومة التعليمية في ليبيا، عناصر التحليل، مواطن الإخفاق، استراتيجية التطوير (المؤتمر الوطني للتعليم)، طرابلس، ٢٠١٢م، ص ٢١.
- محمد حسن المبروك، أخطاء يقع فيها مدرء المدارس، وزارة التربية والتعليم في ليبيا.

- ( ) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص ٦٥.
- ( ) سفيان نبيل بدر، متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٣م، ص ٩.
- ( ) هالة أمين مغاوري، الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.
- ( ) عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.
- ( ) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.
- ( ) Sulimans Al-hajaya and Altallan A. Alroud, The Administrative Creativity Skills of Education. International Journal of Educational Science, Vol. (3), No. (1), 2011, pp.1-7.
- ( ) سناء راجي محمد السوداني، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، ٢٠١٦م.
- ( ) منصور أحمد حسين مقابلة، دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد الثامن، العدد (١٥)، اليمن، ٢٠١٧م.
- ( ) مختار الصحاح، المعجم المفهرس لألفاظ كلمات اللغة العربية، بيروت، ١٩٨٨م، ص ١١٢.
- ( ) بيومي محمد طحاوي، محمد إبراهيم خاطر، الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٤.
- ( ) توفيق محمد عبد المحسن، مبادئ الإدارة والتنظيم، أسرار نجاح الإدارة اليابانية، دار الفكر العربي، ٢٠١٧م، ص ١٠.
- ( ) كروز تراجيت العجمي، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٤٢.
- ( ) بيومي محمد طحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ٢١.
- ( ) مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة التدريس، الجزء الأول، (أ.ب.ت)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤م، ص ١٩.
- ( ) محمود عبد العزيز أبو فارس، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، ٢٠١٢م، ص ٦٥.
- ( ) Steven. M. Farmer and others, Emoloyee, Creativity in Taiwan: An Application of Role, Ldenty theory, The Academy of Management, Journal October 2003, Vol. 46, No. 5, p.619.
- ( ) أحلام الدمرداش عبد الرازق بيبرس، دور المناخ المدرسي في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية دراسة تفويمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.
- ( ) هالة أمين مغاوري، الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدرسة الثانوية العامة، مرجع سابق، ص ٣٧.
- ( ) وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣م، ص ٤٠.
- ( ) عبد الرحمن الأزرق، شباب مبدع، إنجازات واعدة، المؤتمر العلمي العربي التاسع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، المنعقد في ١٠-١١ تشرين الثاني، ٢٠١٢م، (التفوق والموهبة والإبداع: إشكالية، المفاهيم بين التوافق والاختلاف)، عمان، الأردن، ص ١٨٠.
- ( ) Judy Peasail, The New Oxford Dictionary, (New York, Oxford University Press, 2001), p.430.
- ( ) سعيد بن فالح المغامسي، "القيود التربوية للمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٥٤)، الجزء (١)، يناير ٢٠٠٤م، ص ١٠٨.
- ( ) خالد عرب، الإبداع كيف ننميه في جامعاتنا ومؤسساتها التعليمية، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٠م، ص ٢٨.
- ( ) Alghamdi, Azala M, The Empowerment of Academic Women Leadres at Saudi Universities and Its Relationship to their Administraive Creativity, Ph. D. Thesis, Westem Michigan University, 2016, p.58.
- ( ) علي بن صالح الشايع وآخرون، العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٨.
- ( ) Lindas, Scratchly and A. Ralph Hakstion, The Measurement and Prediction of Managerial Creativity Creativity Research Journal, Vol. 3, 2004, pp.368-369.

- ( ) مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م، ص٧.
- ( ) فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص٩.
- ( ) Ahmad Alanzl, The Relationship Between Shared Leadership and Administrative Creativity in Kuwaiti Schools, Management in Education, 2016, Vol, 30(2), p.50.
- ( ) محمد فتحي اللخاوي، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية، محافظات غزة، في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م، ص٣١-٣٢.
- ( ) محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سابق، ص٧٩.
- ( ) سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ٢٠٠٨م، ص١٦٦.
- ( ) علي بن صالح الشائع وآخرون، مرجع سابق، ص٧١.
- ( ) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، الإدارة، ٢٠٠٩م، ص١٣٧.
- ( ) عزة جلال مصطفى، الإبداع الإداري والتحديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص٩.
- ( ) دغار بن عظيم البدراني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ٢٠٠١م، ص١٩.
- ( ) جمال خير الله، مرجع سابق، ص٢٢٧.
- ( ) عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م، ص١٦٩، ١٦٧.

- (i) أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، ٢٠٠٨م، ص٢.
- (ii) سعود حميد علي السلمي، نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (٢٧)، ٢٠١٠م، ص١٤.
- (iii) شكرية أحمد جان، تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، ١٣٤٣هـ، ص١١.
- (iv) باسم علي حوامدة، محمد عيود حراشة، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ع(٢)، ١٨م، ٢٠٠٦م، ص٤٩٨.
- (v) شكرية أحمد جان، مرجع سابق، ص١٢-١٣.
- (vi) يرجى مراجعة:

- يوسف محمد الصواني، ليبيا المعاصرة، قضايا وتحديات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس، ٢٠٠٦م، ص٢١.

- عبد السلام القلاي، المنظومة التعليمية في ليبيا، عناصر التحليل، مواطن الإخفاق، استراتيجية التطوير (المؤتمر الوطني للتعليم)، طرابلس، ٢٠١٢م، ص٢١.

- محمد حسن المبروك، أخطاء يقع فيها مدرء المدارس، وزارة التربية والتعليم في ليبيا.

[www.wedu.geu.18/1/2018](http://www.wedu.geu.18/1/2018)

- (vii) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص٦٥.
- (viii) سفيان نبيل بدر، متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٣م، ص٩.

(ix) هالة أمين مغاوري، الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.

(x) عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.

(xi) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.

(xii) Sulimans Al-hajaya and Altallan A. Alroud, The Administrative Creativity Skills of Education. International Journal of Educational Science, Vol. (3), No. (1), 2011, pp.1-7.



- (xiii) سناء راجي محمد السوداني، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، ٢٠١٦م.
- (xiv) منصور أحمد حسين مقابلة، دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد الثامن، العدد (١٥)، اليمن، ٢٠١٧م.
- (xv) مختار الصحاح، المعجم المفهرس لألفاظ كلمات اللغة العربية، بيروت، ١٩٨٨م، ص ١١٢.
- (xvi) بيومي محمد طحاوي، محمد إبراهيم خاطر، الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٤.
- (xvii) توفيق محمد عبد المحسن، مبادئ الإدارة والتنظيم، أسرار نجاح الإدارة اليابانية، دار الفكر العربي، ٢٠١٧م، ص ١٠.
- (xviii) كروز تراجيت العجمي، الاتجاهات العاصرة في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٤٢.
- (xix) بيومي محمد طحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ٢١.
- (xx) مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة التدريس، الجزء الأول، (أ.ت)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤م، ص ١٩.
- (xxi) محمود عبد العزيز أبو فارس، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، ٢٠١٢م، ص ٦٥.
- (xxii) Steven. M. Farmer and others, Emoloyee, Creativity in Taiwan: An Application of Role, Ldenti y theory, The Academy of Management, Journal October 2003, Vol. 46, No. 5, p.619.
- (xxiii) أحلام الدمرداش عبد الرازق بيبرس، دور المناخ المدرسي في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية دراسة تقييمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.
- (xxiv) هالة أمين مغاوري، الإبداع الإداري مدخل لفعالية المدرسة الثانوية العامة، مرجع سابق، ص ٣٧.
- (xxv) وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣م، ص ٤٠.
- (xxvi) عبد الرحمن الأزرق، شباب مبدع، إنجازات واعدة، المؤتمر العلمي العربي التاسع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، المنعقد في ١٠-١١ تشرين الثاني، ٢٠١٢م، (التفوق والموهبة والإبداع: إشكالية، المفاهيم بين التطابق والاختلاف)، عمان، الأردن، ص ١٨٠.
- (xxvii) Judy Peasail, The New Oxford Dictionary, (New York, Oxford University Press, 2001), p.430.
- (xxviii) سعيد بن فالح المغامسي، "القيود التربوية للمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٥٤)، الجزء (١)، يناير ٢٠٠٤م، ص ١٠٨.
- (xxix) خالد عرب، الإبداع كيف ننميه في جامعاتنا ومؤسساتها التعليمية، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٠م، ص ٢٨.
- (xxx) Alghamdi, Azala M, The Empowerment of Academic Women Leadres at Saudi Universities and Its Relationship to their Administraive Creativity, Ph. D. Thesis, Westem Michigan University, 2016, p.58.
- (xxxi) علي بن صالح الشايع وآخرون، العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٨.
- (xxxii) Lindas, Scratchly and A. Ralph Hakstion, The Measurement and Prediction of Managerial Creativity Creativity Research Journal, Vol. 3, 2004, pp.368-369.
- (xxxiii) مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية بجهة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م، ص ٧.
- (xxxiv) فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص ٩.
- (xxxv) Ahmad Alanzl, The Relationship Between Shared Leadership and Administrative Crerativity in Kuwaaiti Schools, Managemtn in Education, 2016, Vol, 30(2), p.50.
- (xxxvi) محمد فتحي اللخاوي، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية، محافظات غزة، في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م، ص ٣١-٣٢.
- (xxxvii) محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سابق، ص ٧٩.

- (xxxviii) سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ٢٠٠٨م، ص١٦٦.
- (xxxix) علي بن صالح الشائع وآخرون، مرجع سابق، ص٧١.
- (xl) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، الإدارة، ٢٠٠٩م، ص١٣٧.
- (xli) عزة جلال مصطفى، الإبداع الإداري والتحديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص٩.
- (xlii) دغار بن عظبان البدراني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ٢٠٠١م، ص١٩.
- (xliii) جمال خير الله، مرجع سابق، ص٢٢٧.
- (xliv) عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م، ص١٦٧، ١٦٩.