

## "مقومات الإبداع الإداري لدي القيادات الأكاديمية"

إعداد :

فاطمة علي محسن واصلي

### ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة البحث وهم القيادات الأكاديمية بالجامعات بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري والقيادات الأكاديمية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أهمية مقومات الإبداع الإداري في رفع الكفاءة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات. 2- وجود دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) ومقومات الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).  
الكلمات المفتاحية: مقومات الإبداع الإداري - القيادات الأكاديمية

### Abstract:

The research aims to identify the elements of administrative creativity among academic leaders, and to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used, by preparing a questionnaire and distributing it to the research sample, who are the academic leaders in the universities in the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study showed the following: 1- There is a statistically significant relationship between the elements of administrative creativity and academic leaders at the level of significance (0.05), which indicates the importance of elements of administrative creativity in raising the efficiency of academic leaders in universities. 2- There is a statistical significance between the demographic variables (gender - job title - years of experience) and the elements of administrative creativity at the level of significance (0.05).

Keywords: obstacles to administrative creativity - academic leaders

## مقدمة

يتميز عصر المعرفة الذي نعيش فيه بالتغير السريع والتطور في جميع مجالات الحياة، مما يجعل عملية التغيير والتطوير حتمية للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء دورها في خدمة المجتمع وقيادة التغيير والتنمية جاهزة، حتى لو كانت مستعدة لتولي دور قيادي، فهي مكلفة بإحداث تغيير تعليمي لمواكبة وتيرة التغيير السريع ومواجهة التحديات، ودفع التطور السريع البلدان المتقدمة إلى اتخاذ خطوات عملية وسريعة لمراجعة جميع مؤسساتها من حيث الهيكل والوظيفة والغرض للتكيف مع المرحلة الجديدة. وهي من أهم المؤسسات لرعاية التفكير الإبداعي.

ومن بين مؤسسات التعليم تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات، وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في كثير من البلاد مركز إشعاع؛ بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن وتكونت لخدمته مؤسسات من هنا كان من اللازم أن تتعهد الجامعات بالتطوير المستمر، والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة ( طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٢٣).

وفي الواقع، يمثل التعليم الجامعي إشكالية ويتطلب إعادة التفكير في أهدافه وبرامجه وهيكله الإداري والتنظيمية، لتطوير رسالتها ووظائفها وتحسين خدماتها ومنتجاتها ورفعها إلى مستوى عالي الجودة وتنافسي، وتتطلب التحديات الحالية والمستقبلية للتعليم الجامعي والبيئة الجامعية قدرة غير مسبوقة على مواجهتها.

وأظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (العوفي، 2005) ودراسة (المطيري، 2005) ودراسة (العازمي، 2006)، ودراسة (السلمي، 2007)، ودراسة (بدر، 2008) حول الإبداع حيث أن الإبداع الإداري هو أحد الموضوعات الهامة والجديدة نسبياً في العلوم التربوية، حيث جذب موضوع الإبداع الإداري وعوائق تحقيقه انتباه العديد من الكتاب والباحثين الإداريين الذين اقترحوا في دراساتهم، استمرار دراسته ميدانياً في مختلف المنظمات الإدارية، كما أوصوا بضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري.

وقد أكد (سليمان، 2005) أن اختصاصات القيادات الأكاديمية ومسئولياتها بعيدة عن تدعيم مبدأ المشاركة في إدارة الأقسام، وصنع القرارات، والترحيب بالإبداع، وتحفيز الأعضاء على الأخذ بالمبادرة.

ومن هنا تظهر حاجة القيادات الأكاديمية إلى توافر المقومات الداعمة لتحقيق الإبداع الإداري، الذي يعد عاملاً أساساً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجع على التجديد والإبداع؛ وذلك لأن الإبداع يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة.

ومما سبق تبين للباحثة أنه من الضروري البحث عن مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، باعتبار أن توافر تلك المقومات يعد أمراً هاماً في مساعدة المؤسسات الجامعية على النهوض بخدماتها وبرامجها نحو تحقيق الإبداع الإداري على وجه العموم.

### مشكلة البحث

أعطت الدول المتقدمة علمياً الإبداع والتطوير في العمل الإداري أهمية كبرى بغرض تحقيق أعلى المستويات في جميع مجالات التنمية، فاهتمت باختيار القادة الأكاديميين والإداريين وتدريبهم على هذه المهارة ووفرت لهم بيئات العمل التي تحفزهم على تطبيق وتنفيذ قدراتهم وميولهم الإبداعية والابتكارية والتطويرية، إلا أنه ما زالت مؤسساتنا الأكاديمية تدار بأساليب إدارية جامدة، وغير قادرة على الإبداع والتطوير في الوسائل والطرق والأساليب التي تتبع لتحقيق أهدافها (المغامسي، 2004، 109).

ناقش العديد من الباحثين موضوع الإبداع الإداري، وقد أشير إلى أن تحسين أداء القيادات والموظفين الأكاديميين والإداريين مطلب مهم لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، فعندما يمارس القادة والموظفون الأكاديميون والإداريون عملهم بشكل مثالي، فإنهم يقترحون أفكاراً أو منتجات جديدة ومبتكرة، حيث سيؤدي ذلك إلى تزويد الجامعات بأفكار مبتكرة تمثل المواد الخام التي يمكن تطويرها وإدخالها في مجال التطبيق، مما يعني أن بدء وتطبيق هذه الأفكار والمنتجات سيساعد الجامعات على زيادة قدرتها على الاستجابة للفرص المتاحة.

وأكد (الشريف، 2017) على أن الثقافة التنظيمية الجيدة، والبيئة المادية للعمل، والأبعاد المختلفة للموارد المالية اللازمة، والحاجة إلى العمل على توفير القدرات والمكونات اللازمة للإبداع الإداري، وإزالة العقبات ومراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والابتكاري لموظفي الجامعة، وأوصي بإجراء أبحاث حول مقومات الإبداع الإداري في الجامعات، مشيراً إلى أهمية ضرورة الاعتناء بالقيادات المبدعة في الجامعات من خلال التدريب والتطوير الذاتي، كما يجب ترسيخ وجود نماذج يحتذى بها في التعلم والتقني والالتزام والإبداع.

فمارسات القيادات الأكاديمية تتعلق بالتشجيع على حل المشكلات بأساليب ابتكارية، ومنع النقد العلني عند الإخفاق مما يساعد على الإبداع، والتشجيع على طرق جديدة للعمل، كما يؤكد أن الروتين الإداري المتمثل في الإجراءات الإدارية المستمرة في الجامعة يساهم في تراكم الأوراق والمعاملات على مكتب القادة الأكاديميين، مما يصرفهم عن التخطيط ويعيق تفكيرهم عن الإبداع.

ومما سبق تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

مدى تأثير مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية؟

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.
- 2- معرفة سبل تفعيل مقومات الإبداع الإداري في الجامعات.
- 3- التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية ومحاولة التغلب عليها.

### أهمية البحث

- 1- تحديد درجة توافر مقومات الإبداع الإداري الذي من شأنه مساعدة متخذي القرار بالجامعات لاتخاذ اللازم بما يحقق الإبداع الإداري الذي يساهم في ارتقاء الجامعات ووصولها إلى مدارج التفوق والتميز.
- 2- أهمية دور القيادات الأكاديمية في الجامعات، حيث أنهم يلعبون دور مهم في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، وفي تحقيق أهداف الجامعة.
- 3- الاستفادة من مردودات توفير مقومات الإبداع الإداري وانعكاساته على المبدع، وزيادة إبداعاته.
- 4- معالجة جوانب القصور في العمل الأكاديمي والإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- 5- على حسب علم الباحثة، ندرة الأبحاث التي تناولت مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية.

### فرضيات البحث

- 1- هل توجد دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري والقيادات الأكاديمية؟
- 2- هل توجد دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) ومقومات الإبداع الإداري؟

## مصطلحات البحث

### أولاً: الإبداع الإداري

يعرفه (أيوب، 2000) بأنه يعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكارًا أو حلولًا أو منتجات أو خدمات أو طرقًا وأساليب عمل مفيدة، من خلال استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه التنظيم بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم، وقدرة الموظف العقلية، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ الملائم، والقيادة، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى حلول جديدة بطريقة مبتكرة.

### ثانياً: مقومات الإبداع الإداري

يُعرفها (القحطاني، 2018) بأنها مجموعة من العوامل تتمثل في المناخ الأكاديمي، الهيكل التنظيمي التشريعات السمات والخصائص الشخصية، التدريب- التي تنمي وتعزز وتحفز الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

### ثالثاً: القيادات الأكاديمية

أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية المعينين بمناصب مديرو الجامعات، ووكلائها، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧م، ٣٩-٣٧)

### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الملائم لطبيعة البحث الحالي.

### حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.  
الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام الأكاديمية).

الحدود المكانية: الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023-2024).

## الدراسات السابقة

دراسة (العبد، 2021)، بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبي مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري، جاء بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة (0.661). وقد أوصى الباحث بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. والعمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية ودعمها وإسنادها ومكافأتها.

دراسة (صحراوي، 2021)، بعنوان "الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال معرفة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل. وللاجابة على التساؤلات وتحقيق الفروض قمنا بدراسة مستخدمين فيها المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفيما وكما، على عينة قدرها 42 فردا تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية، بجامعة الجزائر. اعتمدنا فيها على الاستبيان كأداة لقياس المتغير حيث تم تطبيق مقياس الإبداع الإداري المصمم من طرف صالح محمد علي الكليبي 2012، وقد توصلنا إلى النتائج الآتية: فيما يخص مقومات الإبداع الإداري أنها كانت متوفرة وتبرز في ثلاثة مقومات تتمثل في بعد مواصلة الاتجاه، الطلاقة، تحسس المشكل في حين أن كل من مقوم الأصالة والمرونة كانت في المراتب الأخيرة. أما مراحل عملية الإبداع الإداري فإن عمال إدارة جامعة الجزائر لا يمارسون المراحل بترتيب طبيعي وأن أكثر المراحل الممارسة هي تنفيذ الأفكار وأقلها هي مرحلتي إنتاج الأفكار وتقييمها فمن المفترض أن تأتي مرحلة تحديد المشكل تليها مرحلة إنتاج الأفكار فمرحلة التحليل ثم مرحلة تقييم الأفكار وأخيرا مرحلة تنفيذ الأفكار. كما توصلنا إلى وجود علاقة بين مقومات الإبداع وممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري.

## دراسة (العلمي، 2020)، بعنوان " آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري والتعرف على مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوفر لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من قائد ومعلمين المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة أبها وعددهم (372) قائد ومعلم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة: مكونة من (٤٧) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على توافر الكثير من مقومات الإبداع لدى قائد المدارس المتوسطة بأبها وكذلك أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية، في حين توجد فروق باختلاف متغير العمل الحالي لصالح القائد ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمد الحالي ومتغير سنوات الخبرة، في حين توجد فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح الذين لم يلتحقوا بأي دورة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمد الحالي، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية وقد اوصت الدراسة إلى عمل قنوات تواصل بين قائد المدارس (عبر وسائل التواصل الإلكترونية) لطرح آرائهم ومقترحاتهم لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعاتهم الإدارية.

## دراسة (المدني، 2019)، بعنوان "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، والتي تعزى للمتغيرات الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة بالجامعة - المرتبة الوظيفية ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من محورين هما محور بيئة العمل وتضمن (٤٠) فقرة تقيس خمس أبعاد الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)، ومحور الإبداع الإداري وتضمن (١٢) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) موظفاً وموظفة بجامعة الحدود الشمالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٧هـ، وأظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي العام لدى الموظفين الإداريين جاء في محور بيئة العمل بمستوى

(متوسط)، وفي محور الإبداع الإداري بمستوى عالي)، وجاءت أبعاد بيئة العمل الهيكل التنظيمي، التقنية، التدريب، الحوافز) بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد ظروف العمل بمستوى (عالي)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05...) بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إجراء دورات تدريبية على متطلبات الإبداع الإداري لتشجيع الموظفين الإداريين بالجامعة. إعطاء أهمية لتحسين بيئة العمل لدى الإناث عن طريق البرامج المتخصصة.

دراسة (القحطاني، 2018)، بعنوان " مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك

خالد".

يهدف البحث إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (126) فردًا، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث (الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية، النوع). القسم الثاني: يشتمل على المحاور الرئيسية للاستبانة (مقومات المناخ الأكاديمي، مقومات الهيكل التنظيمي، المقومات التشريعية، المقومات الخاصة بالسمات والخصائص الشخصية، المقومات التدريبية)، وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (2,09)، كما أظهرت نتائج البحث أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (1,82)، كذلك أظهرت نتائج البحث أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (1,84).

دراسة (العنزي، 2018)، بعنوان "معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية".

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية والوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري مكونة من سبعة محاور و(33) فقرة. وقد تكونت عينة البحث من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية (عمداء -وكلاء - رؤساء أقسام) من الذكور والإناث وعددهم (60) قائداً. وقد توصل البحث لعدة نتائج كان أبرزها ما يلي:

تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و(زيادة أعباء الدور كمياً) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات. أشارت نتائج البحث إلى - عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة (الضبيع، 2018)، بعنوان "مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط).

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي: مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة؟ تصور مقترح؛ لتفعيل الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة؟ ويلزم لتنفيذ التصور المقترح ما يلي: - التوعية المهنية لأعضاء القسم الأكاديمي: وهي منظومة القيم التي تسود بيئة القسم الأكاديمي، ومن هذه القيم العمل التعاوني، والتحقيق والاستقصاء والتطوير المستمر. - متطلبات بيئة العمل: أعضاء القسم في حاجة إلى بيئة عمل تشجعهم على التطوير المهني؛ لذا لابد من توفير بعض العناصر في بيئة القسم الأكاديمي؛ من أجل نمو عضو هيئة التدريس وتطوره المهني.

دراسة (غوائية، 2017)، بعنوان "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٢) قائدا وقائدة إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومن ثم تحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (= ٠,٠٥) بين أبعاده الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (أبو ناصر، 2015)، بعنوان "مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على مقومات وممارسات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القادة التربويين القائمين على إدارة برامج الموهوبين بالمنطقة الشرقية خلال العام الدراسي 1435/34هـ، وعددهم (111) ويمثلون جميع رؤساء الأقسام والمشرفون التربويين ومديري إدارات الموهوبين في المنطقة الشرقية، وكانت الاستبانة المفقودة (14) استبانة لتمثل العينة (87.4%) من مجتمع الدراسة؛ ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من جزأين رئيسيين مثلت مقومات الإبداع الإداري وممارساته، وكان معامل

كرونباخ ألفا لثبات جزئي الأداة على التوالي (0.82)، (0.85). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسة على الأداة الكلية لجميع فئات الدراسة تراوحت بين (0.390 – 0.856) وتقابل جميعها درجة ممارسة عالية. كما جاء متوسط توفر مقومات الإبداع الإداري (3.30) ويقابل درجة متوسطة. وأوصت الدراسة تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على صقل مقومات الإبداع الإداري في البيئة المدرسية الخاصة بتطبيق برامج الطلبة الموهوبين.

**دراسة (بدح، 2013)، بعنوان "مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان".**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الإبداع الإداري من حيث درجة توافر مقوماته، ودرجة ممارسته والعلاقة بينهما، من أجل تقديم بعض التوصيات ووضع آلية تفيد في تفعيل وممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على الأسلوب المسحي الوصفي، من خلال مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بهدف التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لتصميم استبانة عن مقومات الإبداع الإداري ودرجة ممارسته في رياض الأطفال الخاصة الأردنية وهل توجد علاقة بينهما. وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة، كما تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على وجود علاقة بينهما وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية: جاءت درجة مقومات الإبداع الإداري وممارسته مرتفعة في رياض الأطفال، وإنه كلما زادت مقومات الإبداع الإداري زادت درجة ممارسة المديرات له. وفي ضوء النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة أوصى الباحثان بتصميم برامج تدريبية لتنمية ثقافة الإبداع لدى المديرات.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يشارك البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في أنه يتناول موضوع الإبداع الإداري. ويختلف البحث الحالي في أهدافه عن الأبحاث والدراسات السابقة كونه يهدف إلى تحديد درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، والهيكل التنظيمي، والتشريعات والسمات والخصائص الشخصية، والتدريب، بالإضافة إلى دراسة جوانب الاتفاق والاختلاف بين آراء أفراد مجتمع البحث حيال درجة توافر مقومات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الكلية وسنوات الخبرة والدرجة العلمية والنوع.

ومن خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة تم الاستفادة منها كالتالي:

- 1- فيما يتعلق بالجانب النظري وفهم الإبداع الإداري ومهاراته وأساليبه وتطبيقاته ومعوقاته.
- 2- أن نقطة انطلاق البحث الحالي تبرزها كثير من توصيات الدراسات السابقة فقد أشار بعضها إلى أهمية تنمية الإبداع الإداري، وأن هناك معوقات كثيرة تعوق تنميته.
- 3- استفادة الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في التبصير بمنهجية البحث وأدواته وموضوعاته.

## الإطار النظري

### المحور الأول: الإبداع الإداري

#### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

يعد مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع نفسها، فالإبداع في مجال الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتج وقيادة فريق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك اختلافات في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته.

فهناك من يرى الإبداع الإداري منتجاً وثمره لجهود المدير والعاملين في الإدارة فيعرف بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدير والعاملون التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع" (القاسمي، ٢٠٠٢م، ٢٢).

بينما (السكران، 2011) يعرف الإبداع الإداري على أنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية".

ويعرف كلاً من (عبابنة، والشقران، 2013) الإبداع على أنه "قدرة رئيس القسم على التغيير والتجديد للمشكلات، واستخدامها لأسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية، واستخدامها لوسائل حديثة ومتطورة تتلائم مع البيئة المحيطة لتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع.

كما عرف (الخطيب، ومعاينة، 2006) الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية على أنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلة أو منتجات أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة، وقد يشتمل الإبداع على كل مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها، أي أن مجالات الإبداع هي أوسع وأشمل من أن تذكر".

وذكر (البشاشة، 2008) في تعريفه للإبداع الإداري على أنه "المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الإبداع الإداري وأنه لا يوجد اتفاق حول تعريف الإبداع الإداري، وبذلك يمكننا تلخيص أهم ما يميز الإبداع الإداري فيما يلي:

- اشتراط الجودة والخروج عن المألوف والابتكار في العمل الإداري فكراً، أو أسلوباً، أو منتجاً، أو حلولاً، وإن كان ذلك لا ينفي تطوير أفكار قديمة وقائمة.
- يمكن أن يتم الإبداع الإداري من خلال التطبيق الناجح للأفكار والأساليب والاستراتيجيات وحلول المشكلات.
- هناك تعريفات ركزت على النتيجة والمحصلة النهائية كالتطوير الإداري، والنفع للمؤسسة، وتحقيق الأهداف، وإحداث التغييرات
- هناك تعريفات ركزت على العملية الإبداعية الإدارية وإيجاد العلاقات، وأن هذه العملية ذات مراحل وتفاعل مع عوامل عديدة متداخلة .
- وهناك تعريفات أشارت إلى بعض خصائص الإبداع وسماته بشكل عام في عمليات الإبداع الإداري ونواتجه مثل : الحساسية للمشكلات والمرونة، والأصالة والطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه... إلخ.

### ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري:

لقد قام Drucker بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات The Dos كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don'ts)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها.

كما إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من ، هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. حيث ان للإبداع جانبان أساسيين هما:

1- جانب مفاهيمي. 2- إدراكي حسي.

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية، لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، ولكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة (مسلم، 2015، 15).

**ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري:**

أوضح (مسلم، 2015) أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- (1) تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
- (2) حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- (3) يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- (4) يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
- (5) يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
- (6) تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- (7) يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- (8) يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- (9) يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- (10) يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- (11) يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

#### رابعاً: مستويات الإبداع الإداري:

أوضح (الصرايرة، 2013) أنه توجد ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات أو المنظمات،

وهي:

أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

ب- لإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم.

ت- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

واتفق كلاً من (خير الله، 2008) و(السويدان، والعدلوني، 2011) و(ديري، 2011) على أنه يوجد

خمس مستويات للقدرات الإبداعية وتتمثل تلك المستويات فيما يلي:

1. **الإبداع التعبيري:** حيث يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة

الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

٢. **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبًا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3. **الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو محاولة المدير ربط فكرة الإداري الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

٤. **الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافًا جذريًا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.

5. **الإبداع الانبثاقي:** وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تمامًا في أكثر المستويات وأعلاها تجريديًا من مثل إبداع، وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها.

ومن خلال ما سبق نجد أن الإبداع على المستويين الفردي والجماعي هو وسيلة للجامعات لتحقيق الريادة والتنافس مع الجامعات الأخرى محليًا وعربيًا وعالميًا. يتطلب الإبداع، سواء كان فرديًا أو جماعيًا، دعم ودعم القادة الأكاديميين، وتطبيق ما يتم تعلمه، والخوف من التجريب، وقدراً كبيراً من الصراع، مما يحبط الشخص المبدع وقد يؤدي به إلى أن يكون أقل تحفيزاً وكسولاً و منسحب. يقدم حلولاً إبداعية لأي مشكلة خوفاً من النقد أو السخرية أو مقاومة الآخرين له ولأفكاره.

**خامساً: مراحل الإبداع الإداري:**

يشير (القحطاني، 2018) إلى أن الإبداع الإداري يمر بعدد من المراحل المتمثلة فيما يلي:

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع تجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطا جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.

2. **مرحلة الاحتضان:** وفي هذه المرحلة يجعل المبدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكرة، تنمو وتتغذى، وتتفاعل، وتتجيش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنتضج فيشعر المبدع بحالة المخاض الفكري وتقفز بعدها بالإبداعات، ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

3. **مرحلة الإشراق:** وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون وتتواصل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي أو تبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت وربت دون تخطيط كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة.

4. **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك.

ويرى الباحث على الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات النفسية الأخرى، إنها دائماً عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة، وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الإبداع إلى مراحل متميزة، ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مراحل الإبداع لأنها تلقي الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر.

**سادساً: دوافع الإبداع الإداري:**

يتم تصنيف تلك الدوافع إلى ما يلي:

الدوافع الذاتية (الداخلية):

(1) الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

(2) الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.

- (3) الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- (4) الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- (5) الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

#### الدوافع البيئية (الخارجية):

- (1) الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- (2) الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- (3) التصدي للمشكلات العامة والخاصة، يتطلب الإبداع.
- (4) أننا في عالم سريع التغير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- (5) التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

#### دوافع مادية ومعنوية:

- (1) الحصول على مكافآت مالية.
- (2) الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- (3) التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- (4) التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- (5) أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

#### دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

**سابعاً: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها:**

وأشار كلاً من (مساعده، 2013) و (العازمي، 2006) و (العجلة، 2009) إلى أن الإبداع الإداري يواجه صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه أو نجاحه وهي كما يلي:

### 1- معوقات شخصية:

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.
- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتهم، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.
- اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لاقية له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الإتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.

### 2- معوقات تنظيمية:

- الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.

### 3- معوقات اجتماعية وثقافية:

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع.

وأتفق كلاً من (عموم، 2013)، و (علي والحاكم، 2015)، على أنه يوجد معوقات للإبداع الإداري خاصة بالقيادات الأكاديمية، وسوف نتناول معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بشكل خاص، وفيما يلي عرض لتلك المعوقات كالتالي:

أ- **المعوقات العقلية:** وتتعلق بإصدار الأحكام الصادرة غير المدروسة، وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للقضايا والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير التقليدية، والقيود وقلّة الحركة الفكرية.

ب- **المعوقات الانفعالية:** وتتحصر في الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، حيث إن للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنوع سلوكه؛ حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تكون سبباً في الحد من الإبداع الإداري.

ت- **معوقات الدافعية:** حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه؛ للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع الإداري، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين، ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع الإداري، ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

ث- **المعوقات التنظيمية:** حيث يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بالاشتراك في مناقشة أوضاع القسم والمساهمة في رسم خطته.

ج- **مقاومة الجهات الإدارية:** وذلك بعدم الرغبة في التغيير الذي ترى فيه تغييراً الوضع تعودت عليه.

ح- **الالتزام الحرفي بالتعليمات والقوانين والإجراءات:** حيث ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعد غاية بحد ذاتها؛ لذلك نجد أن الرقابة الإدارية

في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات، دون الالتفات؛ لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها، والمثل على ذلك يظهر جليا في اعتبار كثير من المؤسسات أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى التزامه بالمواظبة على العمل، وهذا يعني وقت الحضور والمغادرة، ورغم أن ذلك عنصرا مهما، إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف، ولكن يقضي يومه دون أداء عمل سواء أكان روتينياً أم غير ذلك.

خ- **ضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** وهذا يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة القضاء على أنفاس الأشخاص المبدعين؛ حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا أنظار السلطات الأعلى لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، ويرى بعض المديرين في ذلك؛ تهديدا لهم، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتمادا مطلقا.

د- **سوء المناخ التنظيمي:** ويتمثل ذلك في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف، وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

ذ- **غياب القيادة الإدارية بالمستوى المطلوب:** فالقيادة الإدارية كما تحدثنا أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتعاونهم سمعها، ومع بعضهم البعض؛ لتحقيق الأهداف المرجوة فإذا كانت ثقة المرؤسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطاً، فمثلا إذا اعتقد المرؤسون أن الرئيس وصل لوظيفته؛ الاعتبار غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء.

ر- **القيم الاجتماعية السائدة:** يقصد بالإبداع التجريب والتفكير بغير المعتاد؛ مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة؛ مما يسبب أذى ومقاومة للذين يدعون للتغيير، فمعظم المخترعين والمنظرين واجهوا في حياتهم مقاومة من مجتمعاتهم؛ ذلك لأنهم خالفوا المعتاد، فمن المعروف مثلا أن ( الحكمة تأتي مع التقدم في السن) أحد القيم الأساسية عندنا في المجتمعات النامية؛ مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا ومسنا وليس مراهقا، فغالبا ما يكتفي الأشخاص بلقب أبو فلان؛ لأن ذلك يضفي عليهم الوقار، فصغار السن بنفس نظرة الاحترام، كالكبار مما يعني أن إمكاناتهم

الإبداعية لا تكتسب الشرعية إلا في وقت متأخر، فقلما نجد شبابا يحتلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعد شرط التقدم في السن ولو ضمناً أحد مؤهلات القيادة الإدارية.

ز- **الحاجة الاقتصادية:** لا يعتقد المؤلف إن الفقر أو العوز أو قلة الراتب معوقات للإبداع الحقيقي، ذلك لأنها قد تقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع الجوع والعوز، فعلى مستوى التنظيمات الإدارية تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية احد معوقات الإبداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية وقلما يكون الإبداع هو طريق شائك يلاقي المعارضة فيزيد الجوع جوعاً.

#### استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الإستمرار والنمو. ومن بين هذه الطرق ما يأتي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والراي الآخر.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

## المحور الثاني: مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية

### أولاً: أهمية الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية

أن الإبداع الإداري يساعد القيادات الأكاديمية على تغيير الأهداف المطلوبة منهم إلى نتائج إيجابية، وشحذ الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب يجعل كل العناصر الإنتاجية تصبح ذا فعالية وتأثير، ويساعد على التوجيه في مجال العمل؛ لحل الكثير من صعوبات العمل، تعد الإدارة الإبداعية للقيادات الأكاديمية حجر الزاوج في حياة المجتمعات والمنظمات وفي نجاحها وبقائها.

### ثانياً: مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية:

أوضح (عموم، 2014) إلى انه هناك العديد من المقومات التي تساعد القيادات الأكاديمية في الإبداع الإداري، وتعد هذه المقومات من العوامل الأساسية للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:

أ- **الطلاقة:** وهي عبارة عن استعداد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتي تناسب موقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، حيث تكون قدرة القائد الأكاديمي من حيث استعداد الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من أصحاب التفكير التقليدي. وتنقسم الطلاقة إلى الأقسام التالية على النحو التالي:

- الطلاقة اللفظية: قدرة القائد الأكاديمي على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة واستحضارها بصورة تدعم الإبداع الإداري.
- الطلاقة الفكرية : قدرة رئيس القسم على إنتاج عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.
- الطلاقة التعبيرية : وهي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة ومفهومة، وتشمل:
- طلاقة النداعي : أي إنتاج القيادات الأكاديمية لأكثر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأشكال: تقديم القيادات الأكاديمية بعض الإضافات إلى أشكال معينة؛ لتكوين رسوم حقيقية.
- **المرونة :** نظرة القيادات الأكاديمية إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه أعضاء هيئة التدريس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي

تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند أعضاء هيئة التدريس بالقسم. هذا ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة رئيس القسم على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني؛ لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك؛ ليتفق مع الحل السليم.
- المرونة التلقائية: والتي تظهر عند رئيس القسم دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. من هنا يتضح أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار عند رئيس القسم، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها.

**ج-الأصالة:** وتعني قدرة القيادات الأكاديمية على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر فلا بد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فهي ما إلا عنصر من عناصر عملية الإبداع الإداري، وقد أكد (بيفردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة، فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة، ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في عالم الإبداع الإداري، ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع الإداري، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك.

**د- الإحساس بالمشكلات:** يقصد بها وعي القيادات الأكاديمية بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يعد خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط رئيس القسم، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

**هـ- عملية التقييم:** حيث تحتاج عمليات الإبداع الإداري في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل، ومنه نوجز عناصر الإبداع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية فيما يلي:

- الميل والرغبة للإنجاز، وإعطاء أهمية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان.
- العمل على تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة.

- عطاء نوع من الاستقلالية لوحدة ولجان القسم.
- تنمية قدرات جميع المرؤسين؛ بهدف زيادة الإنتاجية.
- تطوير وتنمية البيئة التنظيمية.
- أن يظل رئيس القسم على صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية.

### الخاتمة

توصل البحث إلى بعض النتائج والتوصيات التي تشير إلى الآتي:

#### أولاً: النتائج:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري والقيادات الأكاديمية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أهمية مقومات الإبداع الإداري في رفع الكفاءة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.
- 2- توجد دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) ومقومات الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- تأسيس ثقافة الإبداع داخل الجامعة بما تتضمنه من قيم تؤكد الإبداع والابتكار، روح الفريق، العدالة، الثقة، التعاون الروح المشتركة.
- 2- تبني أنظمة حوافز تدعم الإبداع والابتكار من خلال وضع نظام مجز للقيادات الأكاديمية مستنداً على الإنجازات الإبداعية.
- 3- التوجه نحو إيجاد طرق لاختيار القيادات الأكاديمية الواعدة وإعدادها لتكون مبدعة قادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير، والتحديات التي تواجه الجامعة.
- 4- إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري والتدريب على متطلباته للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- 5- إعادة النظر من قبل المسؤولين في الجامعات فيما يتعلق بكم الأعمال الموكلة للقيادات الأكاديمية بالجامعات عمداء وكلاء رؤساء أقسام) ومحاولة تخفيف العبء الملقي على عاتقهم.

## المراجع

- أبو ناصر، فتحي محمد علي (2015). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، ع21، 115-139.
- أيوب، نادية بنت حبيب (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري. مجلة الإدارة العامة، مج40، ع1، 1-51.
- بدح، أحمد (2013). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج14، ع3، 445-470.
- البشاشة، عبير بنت طایل (٢٠٠٨م). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. عمان: دار حامد.
- الخطيب، أحمد بن محمود؛ ومعاينة عادل بن سالم (٢٠٠٦م). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، إربد: عالم الكتب الحديثة.
- خير الله، جمال بن أنيس (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر.
- ديري، زاهد محمد (٢٠١١م). السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال بن خلف (٢٠١١م). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سليمان، نجدة بن إبراهيم (2005). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، القاهرة، 702-800.
- السويدان، طارق بن محمد؛ والعدلوني، محمد بن أكرم (٢٠١١م). مبادئ الإبداع، الرياض: دار قرطبة.
- الشريف علي بن فهد (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صحراوي، وافية (2018). الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، الجزائر، مج10، ع1، 143-166.

- الصريرية، أكتفم (٢٠٠٣). العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات. مجلة مؤتة، ١٨ (٤)، جامعة مؤتة، مؤتة: الأردن.
- الضبع، رباح رمزي (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج104، ع2، 537-604.
- طعيمه، رشدي وآخرون (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات عمان دار المسيرة.
- العازمي، محمد بزيع حامد بن تويلى (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عبابنة، رامي؛ والشقران، الشقران (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن - جامعة إربد، مج14، ع2، 538-601.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العلكمي، محمد عبد الله محي (2020). آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، ع5، 1042-1113.
- علي، أمينة عبد القادر، الحاكم، علي عبد الله (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، مج16، ع1.
- عموم، رمضان (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- العنزي، عمير يتيم (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، ج1، ع177، 404-439.

- العبد، جلال نافل سلام شيخ (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مج14، ع1، 1-16.
- غوائية، فادي فؤاد محمد (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيم لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج2، ع175، 177-217.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (٢٠٠٢م). مفهوم الإبداع الإداري وتميمته المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت.
- القحطاني، نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ج2، ع19، 195-238.
- المدني، معن بن محمد (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج3، ع181، 299-362.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). إدارة المنظمات، عمان: دار المسيرة.
- مسلم، عبد الله حسن (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتسيير، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- المغامسي، سعيد بن فالح (2004). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية - المنصورة - مصر، مج45، ع1، 98-128.