



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م



آليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت
" تصور مقترح "

إعداد

د/ عروب أحمد القطان

عضو هيئة التدريس بقسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية
الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
دولة الكويت

المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على أهم متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت والتي قد تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث كانت أداة الدراسة استبانة تم التأكد من صدقها، والتحقق من ثباتها ن ومن ثم تطبيقها على كامل عينة الإدارة الوسطى. والتي قوامها (٢٢) فرداً بواقع (٥) مساعد عميد - بنسبة مائة بالمائة - وعدد (١٧) رئيس قسم علمي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بنسبة ٨٠ بالمائة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت المتمثلة في تحديد مشكلات العمل وتشجيع الأفكار الإبداعية وتطبيق الأفكار الإبداعية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت مهمة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٥١٠)، وجاء في أول هذه المتطلبات متطلبات تحديد مشكلات العمل، وجاء في الرتبة الثانية متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية بينما جاء في آخر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة وحضور الدورات في مجال الإبداع الإداري.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: وضع خطة مستقبلية طموحة لاكتشاف المبدعين والمبتكرين من العاملين بالكلية من الهيئة الإدارية أو التدريسية أو التدريبية، وإنشاء مركز بالكلية يختص بالإبداع الإداري والابتكار يضم نخبة من الخبراء الوطنيين والإقليميين والعالميين يختص بنشر ثقافة الإبداع داخل الكلية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - الإدارة الوسطى - رؤساء الاقسام - كلية التربية الأساسية - دولة الكويت .

Research Summary:

The study aimed to present a proposed vision for the mechanisms for implementing administrative creativity requirements at the College of Basic Education in the State of Kuwait, by identifying the most important requirements for administrative creativity at the College of Basic Education in the State of Kuwait from the point of view of the study sample, and revealing statistically significant differences between the averages of the study sample's responses in determining requirements. Administrative creativity in the College of Basic Education in the State of Kuwait, which may be attributed to variables (job title, years of experience, attendance at courses in the field of administrative creativity)

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, where the study tool was a questionnaire, the validity of which was verified and its reliability verified, and then it was applied to the entire middle management sample, which consisted of (22) individuals, including (5) assistant deans and (17) heads of a scientific department at the College of Basic Education in the State of Qatar. Kuwait.

☑ The study reached a number of results, including: The requirements for achieving administrative creativity at the College of Basic Education in the State of Kuwait, represented by identifying work problems, encouraging creative ideas, and applying creative ideas, from the point of view of the study sample, were very important, as the general arithmetic mean reached (4.63) and standard deviation (0.510). In the first of these requirements are the requirements for identifying work problems, in the second place are the requirements for encouraging creative ideas, while the last requirements for achieving administrative creativity are the requirements for applying creative ideas. The results also showed that there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample in determining the requirements for administrative creativity in the College of Basic Education in the State of Kuwait due to the variables of job title,



years of experience, and attendance at courses in the field of administrative creativity.

The study came out with a number of recommendations, including: developing an ambitious future plan to discover creative and innovative people working at the college from the administrative, teaching, or training staff, and establishing a center at the college specializing in administrative creativity and innovation that includes an elite group of national, regional, and international experts specializing in spreading the culture of creativity within the college.

مقدمة البحث :

تعيش المنظمات اليوم في عصر يشهد ثورة هائلة في التكنولوجيا والاتصالات ويتسم بالسرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، وتنامي ظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة فضلاً عن زيادة وعي المواطنين ومطالبتهم بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء والاستمرارية.

فالمنظمات الآن تعاني العديد من المشكلات والمعوقات الداخلية التي تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء والمنتسبين لها والتي من أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، وتوزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبية والمساءلة عن نتائج الأداء، وبطء الاستجابة للمتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وعدم قدرتها على المنافسة (داود ، ٢٠٢٠).

والمنظمات التعليمية وبخاصة الجامعية ليست ببعيدة عن المتغيرات التي يعيشها العالم ولذا فهي تواجه جملة من التحديات الكبيرة نتيجة النمو المتسارع في المعرفة والتطور الكبير في التكنولوجيا وتقنياتها، ولذا أدركت المؤسسات التعليمية أنه من أجل الوصول إلى حالة التكيف مع التغيرات العالمية المتسارعة ؛ فإنها في حاجة إلى استثمار أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري، والعمل على إدارته وتنميته باعتباره مخزوناً استراتيجياً، ولذا أصبح تبني أساليب التحول الإداري وعلى رأسها أسلوب الإبداع الإداري لرعاية العقول المتميزة كأصول استراتيجية تفوق في أهميتها الأصول المادية المفتاح الحقيقي الذي تمكنت به المؤسسات التعليمية عالمياً من تحقيق التكيف السريع والحفاظ على موقعها التنافسي الجيد (أحمد، ٢٠١٦ ، ١٩).

ويعد الإبداع الإداري مطلباً حيوياً للتغيير في المؤسسات، الذي يدفعها للمحافظة على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. والإبداع لا يُمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يُمكنها من تقديم كل ما هو جديد، ومن ثمّ النمو والازدهار. فإذا أرادت هذه المؤسسات التميز وتحقيق الجودة في خدماتها في ظل التغيرات العالمية فعليها أن تتبنى الإبداع الإداري كبعد من أبعادها التنظيمية،

فالإبداع الإداري أصبح أسلوباً إدارياً وعاملاً أساسياً للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة المؤثرة على جميع جوانب التنمية وخطط التطوير في النظام التعليمي بل أن الإبداع الإداري أصبح أهم الركائز للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية فهو مطلب أساسي من بين مطالب التميز والمنافسة للمنظمات التعليمية؛ حيث أن اغفال القيادة الإدارية للإبداع الإداري يعني الانغلاق والانهايار للمؤسسة التعليمية، وبقدر ما تولى المنظمات وقياداتها من اهتمام وعناية بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها وتحقيق تميزها المؤسسي (قباجة وأبو ميالة ، ٢٠١٩).

والإبداع الإداري أصبح جزءاً أساسياً في زيادة الإنتاجية أو الخدماتية للمؤسسات والمنظمات، لما له من دور في تصدي لكل ما يخل بنظامها، ومن أجل تحقيق أهدافها، وقد اهتمت المؤسسات بوضع البرامج التدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية، وتحفيز توليد الأفكار الإبداعية الخلاقة التي تساعد المؤسسة في تحقيق القدرة على المنافسة محلياً أو عالمياً.

يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن امتلاك الإدارة العليا لمقومات التفكير الإبداعي يدفع المؤسسة إلى التطور والتجدد بصورة أكبر من مثيلاتها لما تتخذه من قرارات متوافقة مع المتغيرات الطارئة و المتسارعة المعاصرة.

فالمدير المبدع يستطيع أن يوجد ويرسخ بيئة عمل إبداعية، من خلال تغيير طرق التفاعل مع فريق العمل فإهمال التفاعل مع الفريق يفقد المؤسسة كثير من أفكار العاملين الجديدة، حيث يزدهر الإبداع إذا إستمتعنا بما نقوم به من عمل، ووجود مساحة كبيرة من الحرية دون قلق بين أعضاء فريق العمل و المدير المسئول عن العمل (Ilsever & Joe,2016).

لذلك أصبح الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات التعليمية، حيث أن للإبداع المؤسسي دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، فالمنظمة التي لا تسعى إلى الإبداع والتميز في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها بكفاءة ونجاح (داود، ٢٠٢٠).

وفي دولة الكويت تعمل مؤسسات التعليم العالي في بيئة شديدة التقلب يحددها التقدم التكنولوجي السريع وتحديات القرن الحادي والعشرين وعصر ما بعد النفط، مما يتطلب منها الحفاظ على إبداعها وابتكارها وتحسين مخرجاتها والبحث عن طرق جديدة لإلهام موظفيها لابتكار أفكار إبداعية وتقديم حلول فريدة في مكان العمل، ولذا تهدف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت إلى توفير القوى البشرية ذات الكفاءة العالية اللازمة للعمل في المجال التربوي والقادرة على تطوير البحث العلمي واستثمار نتائجه في خدمة المجتمع، بحيث تلبى حاجاته وتدعم مبادئه وثقافته وانتمائه، كما تهدف إلى تطبيق تعليم متطور يحقق مستقبل مشرف، وإعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية، ورفع المستوى المهني والعلمي للعاملين في ميدان التربية والتعليم وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة، وإجراء البحوث والدراسات في مختلف مجالات التخصص المختلفة بالكلية (الصقر، ٢٠١٥).

وحتى تستطيع كلية التربية الأساسية تحقيق هذه الأهداف لابد من انتهاجها للإبداع الإداري كأسلوب عمل داخل الكلية بمختلف الأقسام.
وبناء عليه كانت فكرة الدراسة الحالية للتعرف على " أهم متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وآليات تنفيذها ".
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لا تختلف مؤسسات التعليم العالي بعضها عن البعض من حيث امتلاك الموارد المالية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في

رأس المال الفكري، وقد تصبح الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي مجرد أصفار مهما كثرت أعدادها ما لم يحمل أصحابها عقولا تفكر وتبدع وتبتكر.

وليس في مقدور الجامعات الخليجية ومنها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بوضعها الزاهن التجاوب مع تحديات المرحلة القادمة، فالتغييرات التي تحاول الهيئة إحداثها في هيكلها واستراتيجياتها لمواجهة هذه التحديات ومواكبة التطورات العالمية غير كافية.

فقد أوضح وطفة (٢٠٢٠) مدى الفجوة الموجودة بين التعليم العالي العالمي وما يعانيه التعليم العالي بدول الخليج وبخاصة دولة الكويت فقد أشار إلى مؤشرات هذه الفجوة في أنه لم تقم مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بأي تغيير في هيكلها أو استراتيجياتها لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وهذا يعني أنها لم تستشعر الخطر وأن أكثر هذه المؤسسات لا تخضع سياستها للمراجعة والتطوير، وهي وإن فعلت لا تقوم بذلك إلا إذا كان ثمة طلب بيروقراطي حكومي لإجراء هذا التعديل أو ذلك، الأمر الذي يرم إلى غياب التخطيط الإستراتيجي في مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

وكذلك بينت النتائج الخاصة بالدراسات الحديثة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وجود عدد من الممارسات التي تؤسس إلى وجود خلل ما في الممارسات القيادية والإبداع الإداري بالهيئة ؛ فقد بينت نتائج دراسة مخصيد (٢٠٢٢) أن مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب منخفض ورتيب ولا يوجد فيه إبداع، وأوصت الدراسة أن يتم الاهتمام والعمل على تحسين نظام شغور المناصب الوظيفية المعمول به بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، كما بينت نتائج دراسة الشيرازي (٢٠٢١) ضعف تحفيز الموظفين الموهوبين المبدعين وضعف الاهتمام بالقيادات الموهوبة ممن لديهم القدرة على التوقع والمبادرة والإبداع بالإضافة لضعف خطط تنمية القيادات داخل الهيئة، كما أوصت دراسة الزهير (٢٠١٩) بضرورة تطوير ممارسات الإبداع الإداري بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يواكب التغييرات والاحتياجات لطلاب الهيئة، كما أوصت دراسة الأثري (٢٠٢١) بضرورة تبني إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي سياسة كسر الحواجز بين

الإدارات والأقسام داخل الهيئة ومفهوم الانعزالية والاستقلالية في العمل، وأن تعتنى الإدارة بمفهوم العلاقات الاعتمادية التبادلية بين مختلف الوظائف والأفراد، وفي كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تعاني عدد من المشكلات اوضحتها دراسة الصقر (٢٠١٥) في وجود مشاكل في الهيكل التنظيمي الإداري بالكلية، وتدنى أداء الإداريين العاملين بالكلية. وقد لاحظت الباحثة من خلال طبيعة عملها كعضو هيئة تدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت أن هناك ضعف في التوجه نحو الإبداع والابتكار وكذلك ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الكلية، وحاجة الكلية للاهتمام بالقيادات الموهوبة واكتشافها وتنميتها والحاجة إلى احتواء أعضاء هيئة التدريس المنتقدين لنظام العمل الحالي بالهيئة والطامحين إلى التجديد والإبداع والتطوير والابتكار، والحاجة إلى تكوين صف ثاني من القيادات الإدارية الإبداعية بالكلية.

وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي " ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت "؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الاطار الفكري للإبداع الاداري ؟
- ٢- ما متطلبات تحديد مشكلات العمل كُبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- ما متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية كُبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري)؟
- ٥- ما التصور المقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحديد آليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وذلك من خلال الآتي:

- ١- التعرف على أهم متطلبات تحديد مشكلات العمل كُبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٢- تحديد أهم متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية كُبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٣- تحديد متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية كُبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت والتي قد تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري).
- ٥- تقديم تصور مقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- ١- أهمية موضوع الدراسة - الإبداع الإداري- على اعتباره عملية مهمة جدا في ظل عصر اقتصاد المعرفة المستمدة من أهمية المورد البشري في المؤسسات الجامعية.
- ٢- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب صرح وطني كويتي يسعى إلى الاستثمار طويل المدى في تنمية رأس المال البشري الكويتي فهي مصدر للعمالة المدربة وقوة رافدة لسوق العمل الكويتي، الأمر الذي يتطلب بصورة ملحة الاهتمام في الكوادر القيادية للمؤسسات التابعة لها.
- ٣- ضرورة تطوير أساليب العمل بإدارة الهيئة في مختلف كلياتها وبخاصة كلية التربية الأساسية ورفع مستوى أدائها من خلال إيجاد نظام تعليمي تطبيقي يتميز بالجودة والكفاءة

ولن يتحقق ذلك إلا بتطوير الممارسات الإدارية التقليدية لتصبح أكثر إبداعية وهنا كانت الدراسة للتعرف على متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية وآليات تنفيذ هذه المتطلبات.

٤- تؤمل الباحثة أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة قيادات وزارة التعليم العالي بدولة الكويت في وضع الخطط اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري وتنفيذ التصور المقترح في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت لتقوم هذه المؤسسات بدورها بكفاءة وفاعلية للمساهمة في نهوض المجتمع الكويتي وازدهاره.

٥- ندرة الدراسات الكويتية في حدود علم الباحثة التي تناولت الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت وبما يساهم في زيادة التراكم المعرفي في مجال الإدارة التربوية-الإبداع الإداري- ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وفق متغيرات جديدة.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

١- الحدود الموضوعية : اقتصر على تقديم تصور مقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .

٢- الحد المكاني : كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت .

٣- الحد الزمني : العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ الفصل الدراسي الثاني .

٤- الحد البشري : اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الإدارة الوسطى من رؤساء الأقسام والعمداء المساعدين في الكلية.

٥- منهج الدراسة

٦- لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ويعد هذا المنهج هو المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة حيث تتناول هذه الدراسة متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وآليات تنفيذها.

مصطلحات الدراسة :

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية :

الإبداع الإداري

تُعرف عتوم (٢٠١٨ ، ٢٤١) الإبداع الإداري بأنه " عملية ذات مراحل متعددة يعمل فيها المرؤوسون على تبني أفكار خلاقة، وما ينتج عنها من إنجازات إبداعية مختلفة، بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ؛ بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة وتنفيذها من قبل المرؤوسين والقدرة على تكوين علاقات جديدة التي من الممكن تتميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد، والجماعات، والمؤسسات. كما يعرف علوان (٢٠١٧ ، ١٠١٨) الإبداع الإداري على أنه " مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الأفراد المبدعون من أجل الارتقاء بالمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أو المنظمة أو المجتمع بصورة عامة." وتعرف الباحثة إجرائياً الإبداع الإداري في هذه الدراسة على أنه جملة الأفكار والإجراءات الجديدة التي يتم طرحها وتنفيذها بأسلوب علمي مخطط بقصد إحداث تطورات جوهرية أو طفيفة على أداء العمل أو العمليات أو الخدمات أو السياسة أو البرامج الخاصة بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت لتحقيق رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وتميز من خلال تطبيق الأبعاد الآتية :

تحديد مشكلات العمل ، تشجيع الأفكار الإبداعية ، تطبيق الأفكار الإبداعية.

كلية التربية الأساسية بدولة الكويت

تعد كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، أحد أهم الكليات الأكاديمية بدولة الكويت، والتي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر قيادة استراتيجية فعالة.

فقد نشأت كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عام ١٩٦٢ ومنذ ذلك الحين مرت بمراحل متعددة وأسماء مختلفة، تدرجت عبرها من معهد بسيط للمعلمين والمعلمات، حتى غدت كلية أكاديمية ضخمة تضم تسعة عشر قسمًا علمياً من مختلف التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل الكويتي، وقد تبدل نظامها

من السنة الكاملة الدراسية إلى نظام المقررات الفصلي، ومن مدة دراسة سنتين إلى أربع سنوات، وتتوزع الأقسام بالكلية لتصل إلى تسعة عشر قسماً علمياً تطرح برامج علمية متعددة، ما بين علمي وأدبي وديني وفني ورياضي وموسيقي وتقني مع أعضاء هيئة تدريس وهيئة تدريب مؤهلة، من ذوي الخبرة والمكانة من داخل الكويت وخارجها من الدول العربية والأجنبية، وتتفاعل هذه الخبرات بما لها من تنوع ثقافي، بصورة تكاملية أدت إلى الاستفادة منها بأقصى صورة ممكنة لتتحول كلية التربية الأساسية من مجرد منشأة تعليمية إلى منظومة متكاملة ومناورة ثقافية شامخة تؤثر في المجتمع وتتأثر بمتطلباته، وتتماشي مع أحدث منجزات العصر ومع التطوير الدائم والعطاء المستمر والعمل الدؤوب من أجل رفعة الوطن (العازمي ، ٢٠٢١).

وأوضح دليل كلية التربية الأساسية (٢٠١٨/٢٠١٩) أنه يوجد في كلية التربية الأساسية ١٩ قسماً وهي : قسم الدراسات الاجتماعية؛ قسم العلوم؛ قسم التربية الفنية؛ قسم التصميم الداخلي؛ قسم معلم الحاسوب؛ قسم اللغة العربية وآدابها؛ قسم الرياضيات؛ قسم علوم المكتبات والمعلومات؛ قسم تكنولوجيا التعليم؛ قسم الاقتصاد المنزلي؛ قسم التربية الموسيقية؛ قسم اللغة الانجليزية؛ قسم اللغة الانجليزية (وحدة اللغة الفرنسية)؛ قسم الدراسات الإسلامية؛ قسم التربية البدنية والرياضة؛ قسم المناهج وطرق التدريس؛ قسم الاصول والادارة التربوية ؛ قسم علم النفس ؛ قسم التربية الخاصة و وحدة الكهرباء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار الفكري للإبداع الإداري .

مفهوم الإبداع الإداري

تتعدد تعريفات الإبداع وتختلف باختلاف المنحى الفكري للباحثين ومجال عملهم وقد يُستخدم مصطلح الإبداع بثلاث طرق فقد يشير إلى مجموعة من العمليات (التفكير الإبداعي) ومجموعة من السمات الشخصية للأشخاص (الشخصية الإبداعية) وإلى النتائج (منتج إبداعي) (Cropley,2011,2).

ويعرف الإبداع الإداري بأنه " كل ما يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير

وتحسين التعاون، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها" (Ohangia, 2007,33).

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه " مجموعة من المصادر المُرتكزة على العنصر البشري ومعارفه، يتم ترتيبها وتنظيمها في خطوات ومراحل من الأنشطة التي يتم اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة أو نظام... الخ" (Gaspar, D) (Mabic, M,2014,311)

بينما عرف الحضرمي والشوامين (٢٠١٧ ، ٧٨) الإبداع الإداري على أنه " قدرة عملية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.

بينما عرف جزيري وبديسي (٢٠١٨ ، ٢٣١) بأنه " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابداعي أكثر وبطريقة غير مألوفه في التفكير .

كما عرف عودة (٢٠١٩ ، ٨٨) الإبداع الإداري على أنه " الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل إيجابي جديد، أو الإنجاز بصورة تشكل تحسينا وتطويرا وإضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية، وهو مجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات وتوليد الأفكار الجيدة والإتيان بأشياء جديدة ومفيدة قد تكون فكرة أو عملية أو نشاط أو أسلوب عمل أو تغيير إجراءات وأساليب تسيير الإدارة أو حل مميز لمشكلة ما يحقق فيها أهداف المنظمة.

يتبين من التعريفات السابقة أن الإبداع الإداري يعبر عن الخروج عن التفكير النمطي والمعرفة التقليدية والإجراءات الروتينية، والإتيان بجديد وفريد قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو أساليب وطرق عمل جديدة متطورة مقبولة ومناسبة لظروف العمل وإمكانات المؤسسة التعليمية، وهذا يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات

والمستحدثات بنجاح، وبما يضمن تحسين إنتاجيتها بصورة مستمرة وتحقيق جودة خدماتها وتطوير مستوى أداء العاملين بها ورفع كفاءتهم وبالتالي تحقيق تميز في أدائها العام وبما يحقق للمؤسسة التعليمية ميزة تنافسية بين نظرائها من المؤسسات ذات الاختصاص والخدمة .

أهمية الإبداع الإداري .

الإبداع الإداري يعد أحد أهم المداخل الإدارية التي تجعل الإدارة الجامعية على درجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على تقديم الحلول للمشكلات بأساليب ابتكارية دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى أو الجهات الخارجية الإشرافية؛ حيث " يعطي الفرصة للقادة بل ولجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في رفع مستوى فاعلية الأداء الإداري" (الغامدي، ٢٠٢١، ٧٢٥).

وللإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات فهو يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، ويساعد في حل المشكلات الإدارية المتجددة والمتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة ومبتكرة وفعالة لتلك المشكلات؛ فالثروة الحقيقية تكمن في كمية الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم، كما أن الإبداع الإداري يعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة نتيجة للتطورات المتسارعة، وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة (كافي، ٢٠٢٠).

فالإبداع الإداري يعد إحدى الركائز الأساسية في إدارة الأعمال، لذلك فإن المؤسسات الناجحة تعمل على الاحتفاظ بقوتها وانجازاتها وتأثيرها ولا تقنع بما حققته من نجاحات بل تجعل من أفكارها وأحلامها مشاريع ملموسة لأنها ترمي بطموحاتها إلى المستقبل الأفضل حتى تكون مؤسسة متميزة بأدائها الخلاق، من ابتكار وتجديد وإبداع

ومن هنا يتجلى مظهرا آخر من مظاهر التغيير، ألا وهو التغيير بالإبداع الذي سيصبح سمة منظمات المستقبل ، فالإبداع الإداري مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه و تطويره وعدم السماح بهدره، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي وقد دعت الحاجة إلى الإبداع الإداري المؤسسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية ، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، مما أوجع حدة التنافس بين المؤسسات (العسكري والحيالي ، ٢٠١٥).

كما أن للإبداع الإداري أهمية كبرى في التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف بوسائل أفضل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة التي تحقق الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن الإبدال ومواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لا بد من امتلاكها، كما أن الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير فهو من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، والإبداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير، وهو أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة فالثقافة الإنسانية في المنظمة تركز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معا، والشيء الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهماتهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار (كافي ، ٢٠٢٠).

وصنف عودة (٢٠١٩) أهمية الإبداع الإداري في الجوانب الآتية:

- ١- **الأهمية الثقافية:** وتتمثل في إن الإبداع الإداري ينتج عنه تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبنائها من الفئة المثقفة.
- ٢- **الأهمية الاقتصادية:** وتتمثل فيما يوفره الإبداع والابتكارات الجديدة للأمة من نفقات وجهود كبيرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.
- ٣- **الأهمية التقنية:** وتتمثل في ما يسهم به الإبداع الإداري في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.
- ٤- **الأهمية الحضارية:** إن حضارة الأمة تتقدم بفضل الإبداعات والابتكارات بفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

كما أن توافر الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية يعطيها الثقة للصمود أمام الجامعات الأخرى المنافسة، ويساعدها على مواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية، والجامعات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة (Asif & Rodrigues, ٢٠١٥).

كما أن الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية له أهمية كبيرة تتجلى في المساعدة في النظر إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التعليمية على أنها أشياء ذات قيمة كبيرة، لأنها تساعد على التنوع بدلاً من التماثل، والإتيان بالأفكار الجديدة بدلاً من النمطية الجامدة، وإيجاد إلتزام لدى جميع أفراد المؤسسة التعليمية بتحقيق التطوير المستمر، ومساعدة الطلاب الذين يعانون من صعوبات، وعدم القبول إلا بتحقيق مستويات مرتفعة من التعلم؛ وتطوير المناهج الدراسية، وأساليب، وممارسات التقويم، بالشكل الذي يساعد الطلاب على معرفة وفهم كيف يتعلمون؛ وخلق شعور عام بالملكية لدى أعضاء المؤسسة التعليمية يدفعهم إلى بذل مجهودات كبيرة بالمؤسسة، تتعدى عمل ما هو مطلوب منهم، حسب اللوائح والقوانين المنظمة للعمل؛ وإتاحة الفرصة للتأمل

والنقاش والحوار حول الأعمال التي يقوم بها أفراد المؤسسة التعليمية، وأسبابها والتأثيرات الفردية والجماعية لهذه الأعمال (Thomson, 2011, 252).

متطلبات الإبداع الإداري ومبادئه

حتى يستطيع الفرد أن يبدع لصالح المؤسسة التي يعمل بها يجب على هذه المؤسسة أن توفر بيئة عمل تحفز وتتقبل الإبداع بأنواعه، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد ، وحتى تصبح بيئة عمل المؤسسة بيئة إبداعية يجب أن تتوفر فيها عدد من المتطلبات ؛ فيجب على فريق القيادة العليا بالمؤسسة أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد واللوائح العقيمة المعقدة التي تضع العراقيل وتعيق الموظفين عن الإبداع، فكثير من المدراء والرؤساء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي عن طريق واحد من الأعلى إلى الأسفل، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى سوء أداء المؤسسة ككل (خوج ، ٢٠١٨).

ووضع الكثير من مديري المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار؛ وأشار الياصجين (٢٠٢٤)، ونصر وآخرون (٢٠١٤) إلى هذه المبادئ فيما يلي :

- ١- الابتكار قائم على الإبداع، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- ٢- الأفراد هم مصدر قوة المؤسسة والاهتمام بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً بحيث تكون المكافأة فيها على أساس الجدارة واللياقة.
- ٣- إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صناعة القرار واتخاذها وتحقيق النجاحات للمؤسسة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

٤- اللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية ويحول العمل إلى شيء ممتع ليس وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا استطعنا تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

٥- التجديد المستمر للأفراد، وهذا لا يتحقق إلا عند شعور الفرد بتكامله مع العمل، فالعمل ليس وظيفة فقط بل فرصة لبناء النفس و تطوير الشخصية وهذا ما يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك.

٦- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد لأن شعور الرضا بالواقع يعود عكسياً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة.

٧- التفرد والريادة وليس التكرار وهذا يتحقق عبر ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الاستراتيجيات الابتكارية إما أن تكون قائمة أو تابعة أو نسخة مكررة .

٨- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في الحسبان وبين أن وأخر نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

٩- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

نظريات الإبداع الإداري

قدم عدد من الباحثين وعلماء الإدارة عدد من النظريات التي حاولت تفسير الإبداع الإداري إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه، وقد أشار مرزوق (٢٠٢٠)، ومسلم (٢٠١٥)، والشيايب وأبو حمور (٢٠١٤)، إلى هذه النظريات في الآتي:

١- نظرية مارش وسيمون (March & Simon) وترى هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث ترجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية.

٢- نظرية بيرنز وستيكر (Burns & Stalker) وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣- نظرية ولسن (Wilson) وقد بينت هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، حيث تكون نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، وكلما زادت المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات.

٤- نظرية هانج واين (Hang & Aiken) ترى هذه النظرية أن الإبداع هو تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وهي نظرية أكثر شمولاً فقد تناولت العوامل التي تؤثر في عملية الإبداع و مراحلها المختلفة والتي هي: مرحلة الإعداد للحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛ مرحلة روتينية السلوكيات والمعتقدات التنظيمية؛ مرحلة التطبيق والبدء في عملية الإبداع وإحتمالية ظهور بعض المقاومة؛ ثم أخيراً مرحلة التقييم: وهي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

٥- نظرية زلتمان وآخرون (Zaltman & others) وفسرت هذه النظرية الإبداع على أنه عملية لها مرحلتين مرحلة البدء ومرحلة التطبيق وهذه المرحلتين لها مراحل تفصيلية، وتعتبر هذه النظرية الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، حيث هدفت دراسة الصعب (٢٠٢٤) التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء في ضوء القيادة الإبداعية، ومعوقات الإبداع الإداري لدى هذه القيادات في ضوء القيادة الإبداعية، والمقترحات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري لديهم في ضوء القيادة الإبداعية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٢٦٦) عضواً، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء جاء بدرجة منخفضة، كما أن معوقات تحقيقه لديهم جاءت بدرجة عالية. هدفت دراسة محمد ومحمد (٢٠٢٢) إلى وضع تصوراً مقترحاً لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري وتم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغ قوامها (٣٥٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات جامعة بنها، وتوصل البحث في نتائجه إلى أن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات، وأن الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات، وتمثل متطلبات الإبداع (إدارة التغيير، الحساسية بالمشكلات، التنظيم، المجتمع الخارجي).

كما هدفت دراسة رضوان (٢٠٢١) الوقوف على واقع الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر واتخذت من كليات التربية نموذجاً في محاولة للوصول الى متطلبات تنمية هذا الإبداع بتلك المؤسسات ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وتم تطبيق أداة الدراسة إستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات

التربية بجامعة (الإسكندرية _ الزقازيق _ سوهاج _ بورسعيد _ دمياط) وقد بلغ عدد العينة (٧٦) عضو هيئة تدريس في الكليات البالغ عددهم (٧٧٤) عضو هيئة التدريس وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر متحقق بدرجة متوسطة، وأن أهم متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكليات التربية امتلاك القدرة على تحليل بيئة المؤسسة ، وامتلاك الأفراد القدرة على إدراك رسالة المؤسسة ورؤيتها، وكفاءة الأطر البشرية داخل المؤسسات، والقدرة على التواصل المجتمعي السليم داخل المؤسسة ، وامتلاك القدرة على توظيف الحلول المتشابهة المستخدمة سلفاً ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، كما بينت النتائج أن متطلبات الإبداع الإداري تتمثل في متطلبات تتعلق بالفعالية الإبداعية ، متطلبات تتعلق بالحدثة الإبداعية في حل المشكلات ، ومتطلبات التميز الداعم للإبداع الإداري .

هدفت دراسة قباجة وأبو ميالة (٢٠١٩) إلى التعرف على الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة : (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية وعددها ست جامعات، أما عينة الدراسة فقد شملت (270) أكاديمياً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية ، وأن أعلى الفقرات كانت : لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها، و تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون، لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته، لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة، تنفذ إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد

عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة عبد العزيز (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (١٥٠) فرد ، وأسفرت النتائج عن امتلاك إدارة رعاية الشباب بكليات جامعة أسيوط رؤية واضحة للعمل تتسم من خلالها بالصدق والثقة مع العاملين وتقديرهم واحترام وجهات نظرهم الفكرية والمهارية، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بمجهودات العاملين وقلة التقدير الإيجابي للعاملين ، وقلة الاهتمام بالذين لديهم قدرات إبداعية تميزهم عن غيرهم.

وهدف دراسة الحربي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة شملت (٣٣٩) موظفة، توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن ممارسة الإبداع الإداري كانت بدرجة عالية ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من سنوات خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر، وتبعاً لعدد الدورات التدريبية لصالح من لديهن ٣ دورات فأكثر.

بينما هدفت دراسة المساعيد (٢٠١٩) التعرف على درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين والبالغ عددهم (١٠٠) مكونة من عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة وإدارة في جامعة آل البيت، وكانت أداة الدراسة استبانة ، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، ، جاء مجال المخاطرة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية مجال الأصالة، وفي المرتبة الثالثة مجال المرونة، والحساسية للمشكلات،

تلاه في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الطلاقة، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على درجة توافر عناصر الإبداع الإداري في جامعة آل البيت وفقا لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الخبرة، في جميع المجالات باستثناء الحساسية للمشكلات، وكانت الفروق لصالح أكثر من ١٠ سنوات.

بينما هدفت دراسة أسف ورودريغز (٢٠١٥, Asif & Rodrigues) إلى تناول أهمية تعزيز القدرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية المشاركة في دورة القيادة الأكاديمية بالجامعات الخاصة في باكستان، وكانت أداة الدراسة المقابلة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين هم من يؤثرون في العقول، وهم من يعدون عوامل ذات تأثير رئيس في عمليات التغيير، كما أظهرت النتائج حاجة القادة الأكاديميين إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية - التي تبين أنها ذات فائدة كبيرة - من أجل التطور المؤسسي عبر ممارسة التفكير الإبداعي.

كما هدفت دراسة منيا (٢٠١٥, Menea) إلى وضع قائمة للوسائل التي تُعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية، وتأثيره في المجتمع الجامعي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مشاركا من مديري الوحدات الجامعية لثلاث جامعات بغرب رومانيا واعتمدت أداة المقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يُمثل حلا مثاليا للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة العمل وديناميكيته، كما أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

الاطار الميداني للدراسة:

مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء المساعدين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؛ واشتملت عينة الدراسة على عدد (٢٢) فرداً بواقع (٥) مساعد عميد وعدد (١٧) رئيس قسم ، والجدول التالي يظهر وصف العينة والبيانات الديموغرافية.

جدول (١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

ت	%		
5	22.7	مساعد عميد	المسمى الوظيفي
17	77.3	رئيس قسم	
5	22.7	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات	سنوات الخدمة في الكلية
17	77.3	أكثر من ١٠ سنوات.	
13	59.1	لا	حضور دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري
9	40.9	نعم	

باستقراء الجدول (١) يتبين أن عينة الدراسة تكونت من (٢٢) فرداً بواقع (١٧) رئيس قسم وبما يشكل

(٧٧.٣%) من عينة الدراسة في حين بلغ عدد عمداء مساعدين (٥) وشكلوا (٢٢.٧%) من عينة الدراسة ، كما يتبين أن (٧٧.٣%) من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة ميدانية أكبر من ١٠ سنوات مما يزيد من جودة استجاباتهم ودقة نتائج الدراسة، وجاءت نسبة من لم يحضروا دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري أعلى كذلك (٥٩.١%) ممن حضروا دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري (٤٠.٩%).

أداة الدراسة

لبناء أداة الدراسة تم الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع بهدف الكشف عن أهم متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتكونت الاستبانة من جزأين أساسيين وهي كما يلي:

أ- **البيانات الديموغرافية:** تضم ثلاث متغيرات كالتالي: المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري.

ب- متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية وجاءت في (١٥) مطلب فرعي موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- البعد الأول: متطلبات تحديد مشكلات العمل وجاءت في (٥) عبارات.
- البعد الثاني: متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية وجاءت في (٥) عبارات.
- البعد الثالث: متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية وجاءت في (٥) عبارات.

ولكل متطلب مستويات للإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كل من:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم حيث تم الحذف والإضافة والتعديل، و يعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ت- **صدق الاتساق الداخلي**: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS " اصدار ٢٥ " لحساب معاملات الارتباط، و التي يوضحها الجدول (٢)

جدول (٢) معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية للمجال التابع له والدرجة الكلية
لمتطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية

م	أبعاد متطلبات الإبداع الإداري	معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية للمجال التابع له	معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية للمحور الثاني
البعد الأول: متطلبات تحديد مشكلات العمل			
١	حصر المشكلات التي تواجه العاملين بالكلية.	.677**	.634**
٢	توصيف حجم كل مشكلة على حده.	.919**	.674**
٣	وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين.	.967**	.826**
٤	توقع حدوث المشكلات ووضع الحلول الاستباقية لها.	.914**	.731**
٥	المرونة في التعامل مع مشكلات العمل في الكلية.	.690**	.773**
البعد الثاني: متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية			
٦	تشجيع العاملين بالكلية على الاستفسار وطرح الاسئلة.	.701**	.637**
٧	التطلع دوماً نحو التطوير والرغبة في التجديد.	.445*	.470*
٨	توفير المناخ النفسي والاجتماعي المشجع للأفكار الإبداعية.	.943**	.936**
٩	مكافأة العاملين بالكلية أصحاب المبادرات والأفكار الإبداعية العملية والمبتكرة.	.744**	.695**
١٠	دعم طرح مسابقات في ممارسات الإبداع الإداري بين العاملين بالكلية.	.925**	.893**
البعد الثالث: متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية			
١١	تحديد فترات زمنية واضحة لإنجاز المهام.	.650**	.699**
١٢	شرح الافكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين.	.732**	.632**
١٣	وضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل.	.913**	.921**
١٤	تحديد خطوات إجرائية في جدول زمني لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	.918**	.719**
١٥	توفير الإمكانيات المادية والفنية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	.842**	.680**

يتضح من الجدول (٢) أن كل الفقرات تمتعت بدرجة مرتفعة من حيث ارتباطها بالدرجة الكلية للمجال التابع له ، ووجود ارتباطات إيجابية دالة إحصائية مما يمكن القول معه أن الاستبانة صادقة صدقاً إحصائياً مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين كافة عبارات المحور الثاني: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية.

ثبات الأداة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية SPSS، ويوضحها الجدول (٣)

جدول (٣) معاملات الثبات لمتطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية

رقم البعد	متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
1	متطلبات تحديد مشكلات العمل	5	0.88
2	متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية	5	0.81
٣	متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية	5	0.87
Total	متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية	15	0.93

يبين الجدول (٣) أن معاملات الثبات لاستبانة " متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية" تُظهر قيم عالية لمعاملات الثبات لكل الأبعاد ، وتراوحت معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني ما بين (٠.٨١ : ٠.٨٨)، وجاء معامل الثبات للمحور ككل (٠.٩٣) وهذا معامل ثبات مرتفع ، يضمن تحقيق الأداة لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم يمكن الوثوق في النتائج التي يمكن الوصول إليها.

وللحكم على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة على أهمية متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية وفقاً لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الإجابة عن متطلبات الإدارة الالكترونية بالاستبانة، وتم تصنيف استجابات التعامل مع

الشرائح داخل المشهدين إلى خمسة مستويات لسهولة تفسير النتائج من خلال استخدام المعادلة التالية:

- استخدمت الباحثات أسلوب فترة الثقة للمتوسط الحسابي وتعتبر عنه المعادلة التالية حدود الثقة = س + ١.٩٦ × ع بنسبة ثقة ٩٥%.
- تم ضرب تكرارات كل عبارة في الميزان الرقمي لبدائل الإجابة ثم جمع النواتج للحصول على درجة كل عبارة.
- العبارات التي تحصل على درجة متوسط (٤.٢٠) فأكثر تعد الإجابة عالية جدا (مهمة بدرجة كبيرة) لدى أفراد عينة الدراسة.
- العبارات التي تحصل على درجة متوسط (٤.١٩ - ٣.٤٠) تعد الإجابة عالية (مهمة بدرجة متوسطة) لدى أفراد عينة الدراسة.
- العبارات التي تحصل على درجة متوسط (٣.٣٩ - ٢.٦٠) تعد الإجابة متوسطة (لا أدري) لدى أفراد عينة الدراسة وهي تتحقق عندهم.
- العبارات التي تحصل على درجة متوسط (٢.٥٩ - ١.٨٠) تعد الإجابة منخفضة (غير مهمة) لدى أفراد عينة الدراسة .
- العبارات التي تحصل على درجة متوسط (١.٧٩ - ١.٠٠) تعد الإجابة منخفضة جدا (غير مهمة على الإطلاق) لدى أفراد عينة الدراسة .

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وتم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة:

إجابة التساؤل الرئيسي للدراسة " ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟"

تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الاستبانة، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات الكلية لأبعاد (متطلبات تحقيق الإبداع الإداري
بكلية التربية الأساسية)

ترتيب المجالات حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
1	0.540	4.67	متطلبات تحديد مشكلات العمل	١
2	0.573	4.63	متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية	٢
3	0.582	4.60	متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية	٣
	0.510	4.63	متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية	Total

يبين الجدول (٤) أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة الواردة بالجدول مهمة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٦٣) بإنحراف معياري (٠.٥١٠) وجاءت جميع المتطلبات بدرجة أهمية كبيرة ، وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة الصعب (٢٠٢٤) التي بينت أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء جاء بدرجة منخفضة مما يدل على حاجة القيادات الجامعية لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري والتي أكدت عليها نتائج الدراسة الحالية ، وقد تقاربت استجابات أفراد العينة حول ترتيب هذه المتطلبات وفق أهميتها؛ وجاء في أول متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت متطلبات تحديد مشكلات العمل بمتوسط حسابي (٤.٦٧)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن تحديد مشكلات العمل هي الخطوة الأولى نحو التعرف على مناطق الضعف في العمل ووضع الحلول لمعالجة هذه الجوانب ثم الانطلاق نحو الإبداع ، وتختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة سعد (٢٠٢٢) والتي بينت أن درجة ممارسة تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة كانت بدرجة كبيرة كما تختلف ونتائج دراسة قباجة وأبو ميالة (٢٠١٩) والتي جاء فيها تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بدرجة كبيرة ، وجاء في الرتبة الثانية متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي (٤.٦٣)

، وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة سعد (٢٠٢٢) والتي بينت أن تشجيع الأفكار الإبداعية وتطبيق الأفكار الإبداعية كان بدرجة متوسطة مما يعني أهمية تحقيق متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية وهذه هي النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، بينما جاء في آخر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي (٤.٦٠). وقد يرجع ذلك لقلة وجود الأفكار الإبداعية وبالتالي متطلبات تطبيقها لم يكن ذي معنى من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجابة السؤال الأول الذي ينص على " ما متطلبات تحديد مشكلات العمل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟"
جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود متطلبات تحديد مشكلات العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		لا أدري		غير مهمة		غير مهمة على الإطلاق		الفقرات	م
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٣	0.727	4.64	72.7	16	22.7	5	٠	٠	4.5	1	٠	٠	حصر المشكلات التي تواجه العاملين بالكلية.	١
٤	0.734	4.59	68.2	15	27.3	6	٠	٠	4.5	1	٠	٠	توصيف حجم كل مشكلة على حده.	٢
٢	0.550	4.73	77.3	17	18.2	4	4.5	1	٠	٠	٠	٠	وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين.	٣
٥	0.796	4.59	72.7	16	18.2	4	4.5	1	4.5	1	٠	٠	توقع حدوث المشكلات ووضع الحلول الاستباقية لها.	٤
١	0.395	4.82	81.8	18	18.2	4	٠	٠	٠	٠	٠	٠	المرونة في التعامل مع مشكلات العمل في الكلية.	٥

يتضح من الجدول (٥) أن متطلبات تحديد مشكلات العمل مهمة بدرجة كبيرة لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة ؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المتطلبات ما بين (٤.٨٢ : ٤.٥٩)، وانحراف معياري ما بين (٠.٣٩٥ : ٠.٧٩٦) وتضمنت متطلبات تحديد مشكلات العمل (٥) متطلبات فرعية،

وقد تقاربت استجابات أفراد العينة حول ترتيب هذه المتطلبات الفرعية من حيث أهميتها ؛ فقد جاء في الرتبة الأولى المتطلب المُتضمن في البند (5) الذي ينص على " المرونة في التعامل مع مشكلات العمل في الكلية" ، بمتوسط حسابي (4.82) ، وقد يرجع ذلك إلى الرغبة من القائمين على العمل بالكلية بتطبيق اللوائح والقوانين في التعامل مع المشكلات دون النظر إلى روح القانون في بعض المشكلات ، جاء في الرتبة الثانية المتطلب المُتضمن في البند (3) الذي ينص على "وضع جدول زمني لحل المشكلات التي تقابل العاملين" ، بمتوسط حسابي (4.73) ، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض المشكلات التي يصعب تحديد جدول زمني لمعالجتها لأنها قد تفوق قدرات القائمين على إدارة الكلية وليست من صلاحياتهم ، وجاء في الرتبة الثالثة المتطلب المُتضمن في البند (1) الذي ينص على " حصر المشكلات التي تواجه العاملين بالكلية." بمتوسط حسابي (4.64) ، وقد يرجع ذلك إلى أن مشكلات العاملين دوماً متجددة ومتغيرة وفق معطيات المواقف الحياتية والدراسية الأمر الذي يصعب معه حصرها بدقة وحسم ، بينما جاء في أقل متطلبات تحديد مشكلات العمل لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية المتطلب المُتضمن في البند (4) والذي ينص على " توقع حدوث المشكلات ووضع الحلول الاستباقية لها." بمتوسط حسابي (4.59)، وقد يرجع ذلك إلى وجود لجان لإدارة الإزمات بالكلية لديها رؤى مستقبلية للمشكلات التي قد تتعرض لها الكليات وتقتصر الحلول والحلول البديلة لمعالجتها والعمل معها .

وتتفق هذه النتيجة المتمثلة في أن متطلبات تحديد مشكلات العمل مهمة بدرجة كبيرة لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ونتائج دراسة محمد ومحمد (٢٠٢٢) التي بينت أن متطلبات الإبداع الإداري بجامعة بنها تتمثل في الحساسية بالمشكلات، كما تتفق ونتائج دراسة رضوان (٢٠٢١) التي بينت أن متطلبات الإبداع الإداري تتمثل في متطلبات تتعلق بالحدثة الإبداعية في حل المشكلات.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على " ما متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبند متطلبات

تشجيع الأفكار الإبداعية

م	الفقرات	غير مهمة على الإطلاق		غير مهمة		لا أدري		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٦	تشجع العاملين بالكلية على الاستفسار وطرح الأسئلة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩	٤٠.٩	١٣	٥٩.١	٠.٥٠٣	٣
٧	التطلع دوماً نحو التطوير والرغبة في التجديد.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣	١٣.٦	١٩	٨٦.٤	٠.٣٥١	١
٨	توفير المناخ النفسي والاجتماعي المشجع للأفكار الإبداعية.	٠	٠	٤.٥	١	٤.٥	١	٦	٢٧.٣	١٤	٦٣.٦	٠.٨٠٢	٤
٩	مكافأة العاملين بالكلية أصحاب المبادرات والأفكار الإبداعية العملية والمبتكرة.	٠	٠	٤.٥	١	٠	٠	٢	٩.١	١٩	٨٦.٤	٠.٦٨٥	٢
١٠	دعم طرح مسابقات في ممارسات الإبداع الإداري بين العاملين بالكلية.	١	٤.٥	٢	٩.١	٠	٠	٣	١٣.٦	١٦	٧٢.٧	١.١٨٢	٥

يتضح من الجدول (٦) أن متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية مهمة بدرجة كبيرة لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة ؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المتطلبات ما بين (٤.٨٦ : ٤.٤١)، وانحراف معياري ما بين (٠.٣٥١ : ١.١٨٢) وتضمنت متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية (٥) متطلبات فرعية، وقد اختلفت استجابات أفراد العينة حول ترتيب هذه المتطلبات الفرعية ، فقد جاء في الرتبة الأولى المتطلب المتضمن في البند (٧) الذي ينص على " التطلع دوماً نحو التطوير والرغبة في التجديد. " بمتوسط حسابي (4.86) ، وقد يرجع ذلك لرغبة أفراد عينة الدراسة بضرورة التطوير لمواكبة مستحدثات المعرفة والثورة التكنولوجية ، جاء في الرتبة الثانية المتطلب المتضمن في البند (٩) الذي ينص على "مكافأة العاملين بالكلية أصحاب المبادرات والأفكار الإبداعية العملية والمبتكرة." ، بمتوسط حسابي(4.77) ، وقد

يرجع ذلك لعدم وجود نظام واضح لمكافأة المبدعين والمفكرين بالكلية وحوافز تشجيعهم لأفكارهم الإبداعية ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد العزيز (٢٠١٩) والتي بينت ضعف الاهتمام بمجهودات العاملين وقلة التقدير الإيجابي للعاملين وقلة الاهتمام بالذين لديهم قدرات إبداعية تميزهم عن غيرهم.

بينما جاء في أقل متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة المتطلب المتضمن في البند (١٠) والذي ينص على " دعم طرح مسابقات في ممارسات الإبداع الإداري بين العاملين بالكلية " بمتوسط حسابي (4.41). وقد يرجع ذلك لوجود مسابقات وانشطة بحثية على مدار العام تتعلق بالإبداع الإداري بالكلية ، وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة سعد (٢٠٢٢) والتي بينت أن تشجيع الأفكار الإبداعية بجامعة بنها كان بدرجة متوسطة .

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على " ما متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود متطلبات

تطبيق الأفكار الإبداعية

م	الفقرات	غير مهمة على الإطلاق		غير مهمة		لا أدري		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١١	تحديد فترات زمنية واضحة لإنجاز المهام.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	0.503	٣
١٢	شرح الافكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	0.581	٢
١٣	وضع أساليب متعددة للتغلب على مشكلات العمل.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	0.734	٤
١٤	تحديد خطوات إجرائية في جدول زمني لتنفيذ الافكار الإبداعية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	0.802	٥
١٥	توفير الامكانيات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية.	٤.5	1	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	0.894	١

يتضح من الجدول (٧) أن متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية مهمة بدرجة كبيرة لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة ؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المتطلبات ما بين (٤.٦٨ : ٤.٥٠)، وانحراف معياري ما بين (٠.٨٩٤ : ٠.٨٠٢) وتضمنت متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية (٥) متطلبات فرعية، وقد تقاربت استجابات أفراد العينة حول ترتيب هذه المتطلبات الفرعية ، فقد جاء في الرتبة الأولى المتطلب المُتضمن في البند (١٥) الذي ينص على " توفير الامكانيات المادية والفنية لتنفيذ الافكار الإبداعية.. " بمتوسط حسابي (4.68) ، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أنه لا يتم توفير هذه الإمكانيات بالشكل المأمول مما يعوق تنفيذ الأفكار الإبداعية.

جاء في الرتبة الثانية المتطلب المُتضمن في البند (١٢) الذي ينص على " شرح الأفكار والمهام الوظيفية بشكل مبسط للعاملين.. " ، بمتوسط حسابي (4.64) ، وقد يرجع ذلك لعدم عقد ندوات جماعية للموظفين تعرفهم مهامهم الوظيفية فضلاً عن قلة دورات التنمية المهنية المستدامة لهم ، بينما جاء في أقل متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة المتطلب المُتضمن في البند (١٤) والذي ينص على " تحديد خطوات إجرائية في جدول زمني لتنفيذ الأفكار الإبداعية. " بمتوسط حسابي (4.50) وقد يرجع ذلك لقلة هذه الأفكار وبالتالي الأمر لا يستدعي وجود جدول زمني لتنفيذها .

وتتفق هذه النتيجة والمتمثلة في أن متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية مهمة بدرجة كبيرة لتحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت مع نتائج دراسة سعد (٢٠٢٢) والتي بينت أن درجة تطبيق الأفكار الإبداعية بجامعة بنها كان بدرجة متوسطة. إجابة السؤال الرابع الذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات تحقيق الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ، حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري)؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (٨) نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة	Z	مان ويتني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن		
0.66	-0.440	37.500	52.50	10.50	5	مساعد عميد	متطلبات تحديد مشكلات العمل
			200.50	11.79	17	رئيس قسم	
0.29	-1.049	30.000	45.00	9.00	5	مساعد عميد	متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية
			208.00	12.24	17	رئيس قسم	
0.90	-0.126	41.000	56.00	11.20	5	مساعد عميد	متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية
			197.00	11.59	17	رئيس قسم	
0.63	-0.488	36.500	51.50	10.30	5	مساعد عميد	متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية
			201.50	11.85	17	رئيس قسم	

يتبين من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات تحقيق الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي ، حيث لا يوجد أثر لمتغير المسمى الوظيفي على استجابات عينة الدراسة فجميعهم بغض النظر عن مساهم الوظيفي يوافقون على أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري .
وتتفق هذه النتيجة دراسة رضوان (٢٠٢١) والتي كشفت عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

ب- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٩) نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	Z	مان ويتني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن	
0.04	-2.068	19.000	34.00	6.80	5	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
			219.00	12.88	17	أكثر من ١٠ سنوات.
0.50	-0.671	34.500	49.50	9.90	5	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
			203.50	11.97	17	أكثر من ١٠ سنوات.
0.67	-0.420	37.500	62.50	12.50	5	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
			190.50	11.21	17	أكثر من ١٠ سنوات.
0.39	-0.854	32.000	47.00	9.40	5	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
			206.00	12.12	17	أكثر من ١٠ سنوات.

يتبين من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات تحقيق الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من سنوات خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر.

أ- الفروق تبعاً لمتغير حضور دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري

جدول (١٠) نتائج اختبار مان ويتي للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري

الدلالة	Z	مان ويتي U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن		
0.74	145.000	54.000	145.00	11.15	13	لا	متطلبات تحديد مشكلات العمل
			108.00	12.00	9	نعم	
0.43	138.500	47.500	138.50	10.65	13	لا	متطلبات تشجيع الأفكار الإبداعية
			114.50	12.72	9	نعم	
0.80	100.000	55.000	153.00	11.77	13	لا	متطلبات تطبيق الأفكار الإبداعية
			100.00	11.11	9	نعم	
0.56	141.000	50.000	141.00	10.85	13	لا	المحور الثاني: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية
			112.00	12.44	9	نعم	

يتبين من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد متطلبات الإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات حضور الدورات في مجال الإبداع الإداري .

إجابة السؤال الخامس: ما التصور المقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة يمكن اقتراح التصور التالي لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

يرتكز التصور المقترح لآليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت على المنطلقات التالية:

١- وجود حاجة ماسة إلى تنمية الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وبما يمكن الكلية من العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية لمشاكلها وتحقيق الميزة التنافسية.

٢- إن احتياجات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت للإبداع الإداري أصبح ضرورة ملحة لأنه يحقق تكافؤ الفرص لجميع العاملين بالكلية للمشاركة الإيجابية في شئونها الإدارية.

٣- تعدد مهام كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ظل متغيرات العصر جعل للإبداع الإداري مكانة هامة حيث إنه يساعدها على تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

٤- تمتع كلية التربية الأساسية بدولة الكويت بالإبداع الإداري يساعدها على التخلي عن الرتابة الإدارية والاتجاه نحو المرونة في التعامل مع الواقع ومشكلاته وتلبية آمال وطموحات وتطلعات منتسبيها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومدرسين .

٥- إن توافر الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت يساعد على تطوير قدرة العاملين بالكلية على استنباط الأفكار الجديدة ذات الدلالات الإبداعية ويحفزهم على الإبداع والابتكار.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحديد آليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من خلال التالي:

- العمل على إيجاد ونشر ثقافة داعمة للممارسات الإبداعية للقيادات الإدارية والعاملين في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وبما يساعد على التعاون والعمل الجماعي.
- تمكين العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وتحفيزهم للمشاركة في العمل الإداري بفاعلية واتقان.
- زيادة مستوى الوعي والإدراك لدى القيادات الإدارية بكلية التربية الأساسية للثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي والفعال في تحقيق الإبداع الإداري بكل أقسام الكلية.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

١- **متطلبات تتعلق بتشجيع الأفكار الإبداعية** : من خلال وجود قناعة لدى عمداء الكلية والعمداء المساعدين ورؤساء الأقسام بأهمية وجود الطاقات الإبداعية واحتوائها وشحذ همم المبدعين وتمكينهم من خلال توفير فرص النمو المهني السليم والتوظيف الدقيق لطاقاتهم الإبداعية وتشجيع الدراسات الإبداعية واحتضان الحلول الإبداعية ، وكذلك إتاحة الفرص للعاملين بالكلية للمشاركة في وضع وصياغة رؤية ورسالة الكلية وتوظيف مهاراتهم الإدارية وصولاً للحلول الإبداعية وفهمهم لقواعد العمل الإداري واستثمار العاملين لوسائل الأمان المتاحة بالكلية.

٢- **متطلبات تتعلق بحل المشكلات ابداعياً**: من خلال الإلمام بالمشكلات وامتلاك العاملين بالكلية القدرة على تحليل بيئة الكلية وفق تنوع مواردها البشرية والإدارية والاقتصادية والجغرافية ورسم رؤى التعامل مع الازمات والتشخيص الجيد والدقيق للواقع الإداري وتحديد أوجه القصور داخل الكلية والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في مجال حل الازمات المشابهة.

٣- **متطلبات تتعلق بالدعم الذاتي للإبداع بالكلية** من خلال وجود تقييم ذاتي مستمر وتقييم الكفاءات الإبداعية وتقديم دعم إيجابي مادي ومعنوي وتفعيل مبادئ المساءلة والمحاسبية والشفافية وتصعيد الكفاءات الشابة الداعمة للإبداع لتقلد المناصب القيادية بالكلية.

٤- **متطلبات تتعلق بتطبيق الأفكار الإبداعية** من خلال رفض القناعة بأن الممارسات الإبداعية المتاحة هي الأفضل على الإطلاق من خلال ممارسة التجديد الإبداعي المستمر والبحث الدائم عن مصادر جديدة لدعم الإبداع وتطوير الحلول المتاحة وفتح قنوات اتصال مع كليات التربية على مستوى العالم ذات التوجه الإداري المشابه والاستفادة من خبراتها والتحفيز والتطوير والتدريب الدائم للطاقات الإبداعية داخل الكلية.

رابعاً: آليات تنفيذ المتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري

١- ترسيخ إيمان قيادات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر، فليس هناك حد للتطوير والتحسين وذلك من خلال عقد دورات متخصصة لهم في الإبداع الإداري وإدارة التغيير.

- ٢- تخصيص ميزانية سنوية لاجراء البحوث والدراسات المهمة بالإبداع الإداري وطرق تحقيقه ومعوقاته وأساليب معالجتها والاهتمام ببحوث التدريب الإبداعي وأساليبه القائمة على تطبيقات تقنيات التدريب الإبداعي مثل العصف الذهني.
- ٣- إتاحة الفرص والوسائل المتنوعة الكفيلة بتحقيق مشاركة جادة وفاعلة للعاملين بكلية التربية الأساسية في وضع الرؤية المستقبلية لصورة الكلية التي ينتمون إليها، وتصميم رسالتها من خلال صنع الدوافع لتحقيقها.
- ٤- الجدية في إطلاق طاقات العاملين بكلية التربية الأساسية الكامنة من خلال الكشف عن المعلومات وتزويد الأعضاء بها ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف والصلاحيات التي تسمح باتخاذ القرارات والعمل على زيادة تفويض الصلاحيات، وقلة الاعتماد على أن يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.
- ٥- إعادة النظر في لوائح كلية التربية الأساسية وقرارتها المنظمة للعمل لجعل الإعداد الإداري الإبداعي مطلباً رئيسياً مسبقاً للإلتحاق والترقية للوظائف القيادية بالكلية وأقسامها.
- ٦- جودة خطة سنوية محددة التوقيتات تضمن النمو المهني المستمر للعاملين بكلية التربية الأساسية في مجال الإبداع الإداري والتدريب على متطلباته وطرق الاستجابة لها بفاعلية وتميز.
- ٧- إعادة النظر في تصميم البيئة التنظيمية بكلية التربية الأساسية لتكون أكثر جاذبية وتحفيز للعمل الإبداعي والابتكاري
- ٨- التنسيق بين جهود العاملين في كلية التربية الأساسية الفردية والجماعية، والتوفيق بين أهدافهم مع بعضهم البعض، و أهداف الكلية وذلك من خلال مواجهة المشاكل غير المألوفة، وإتاحة الفرص لهم لاقتراح الحلول الإبداعية.
- ٩- تصميم نظام للحوافز يشجع الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجه كلية التربية الأساسية و التخلص من الحلول القديمة والتقليدية الروتينية.
- ١٠- إعادة النظر في لوائح وقرارات كلية التربية الأساسية واقسامها المتنوعة لتضمن تحقيق مناخ يساعد على الإبداع ويحمي المبدعين ويحتضنهم ويدعم سلوكياتهم الإدارية الإبداعية ويسمح للقيادات الأكاديمية بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهم اتخاذ القرارات الإبداعية.

- ١١- تبني سياسات العمل الجماعي داخل كلية التربية الأساسية وتأسيس ثقافة الإبداع داخل الكلية ونشرها ونشر قيمها التي تؤكد الإبداع والابتكار، روح الفريق، العدالة والتعاون.
- ١٢- ضرورة اختيار قيادات كلية التربية الأساسية المؤهلة عملياً وعلمياً، والتي تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية في تحفيز الإبداع الإداري داخل أقسام كلية التربية الأساسية.
- ١٣- التأكيد على دعم الأساليب الإدارية الحديثة التي تحفز الإبداع الإداري كأسلوب أساسي في الإدارة بالمشاركة، والتفويض وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للقيادات بالاشتراك في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتقييم الأداء لما تم إنجازه، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ١٤- وضع خطة مستقبلية طموحة لاكتشاف المبدعين والمبتكرين من العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من الهيئة الإدارية أو التدريسية أو التدريبية وتوفير دورات تدريبية متخصصة لهم لتأهيلهم وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية واستثمار أفكارهم التجديدية لتطوير العمل بالكلية.
- ١٥- إنشاء مركز بالكلية يختص بالإبداع الإداري والابتكار يضم نخبة من الخبراء الوطنيين والإقليميين والعالميين يختص بنشر ثقافة الإبداع داخل الكلية ويضع استراتيجية محددة التوقيتات الزمنية لاكتشاف المبدعين بالكلية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وتدريب وكادر إداري وصقلهم وتنمية قدراتهم ، بالإضافة للقيام بتلقي المقترحات والأفكار الإبداعية والسعي نحو جعلها أساليب عمل قابلة للتطبيق الناجح ، وتنظيم المسابقات التشجيعية عن الإبداع الإداري .
- ١٦- تشجيع الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجه الكلية والتخلص من الحلول القديمة التقليدية من خلال وجود نظام للحوافز يدعم مثل هذه الحلول والمبادرة ويشجع على طرحها وتدشين أساليب وقنوات جديدة تسهل عملية المشاركة في اقتراح هذه الحلول والأفكار وتتاح لجميع منتسبي الكلية.

- ١٧ ضرورة اتخاذ قرارات جديدة وسن لوائح حديثة تسمح للقيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية الأساسية بالتطوير والتجديد الإداري والإبداع وبما يتيح لهم اتخاذ قرارات إبداعية وحلول ابتكارية لمعالجة المشكلات التي تواجه العمل بالكلية.
- ١٨ نشر ثقافة الإبداع داخل الكلية بما تتضمنه من قيم واستراتيجيات وأبعاد وذلك من خلال عقد الندوات الدورية وإقامة ورش العمل المنتظمة والحملات الدعائية اللازمة وفق خطة واضحة على مدار العام الدراسي.
- ١٩ تجديد وتطوير معايير ومواصفات اختيار وتعيين القيادات الجامعية وترقيتها لتشتمل على أبعاد الإبداع الإداري من مهارات في تحديد المشكلات ، وقدرات على تشجيع الأفكار الإبداعية ، ومهارات في تطبيق الأفكار.
- ٢٠ توفير الدعم المادي والفني الكافي لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في كافة أعمال الكلية والتي تحفز على الإبداع الإداري كأسلوب الإدارة بالمشاركة والتفويض.
- ٢١ وضع أدلة تنفيذية عملية إجرائية لأقسام كلية التربية الأساسية عن الإبداع الإداري وأساليب تنفيذه وأنواعها وكيفية مواجهة العقبات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري على أن يقوم باعداد هذه الأدلة خبراء مؤهلين وطنيين وعالميين .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- الأثري ، أحمد صالح أحمد .(٢٠٢١). دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات : دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١٢(٣) ، ٢٥٢-٢٧٢.
- ٢- أحمد ، كمال عبد الوهاب .(٢٠١٦). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي . مجلة الإدارة التربوية ،(١٠) ، ١٥-١٣٠.
- ٣- جزيري، لمياء وبديسي ، فهمه (٢٠١٨) الإبداع الإداري واثره في تنمية رأس المال البشري : دراسة ميدانية بمديرية الاتصال بقسنطينة ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، (١)٥ ، ٢٢٧-٢٤٧.
- ٤- الحربي ، داليه عبد العزيز (٢٠١٩) واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٣(١٣) ، ١-٢٥.
- ٥- الحضرمي ، نوف خلف والشوامين ، بسمة إبراهيم .(٢٠١٧). الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك . مجلة العلوم التربوية والنفسية ،(١١)١ ، ٧٦-٩٤.
- ٦- خوج، حنان أسعد محمد .(٢٠١٨). دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي : رؤية مستقبلية . مجلة الثقافة والتنمية ، ١٩ ، (١٣٠) ، ١١٥-١٤٨.
- ٧- داود ، محمد محمد.(٢٠٢٠)إدارة التميز والإبداع الإداري . عمان :دار ابن النفيس للنشر والتوزيع .
- ٨- رضوان ، وائل وفيق .(٢٠٢١). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر " كليات التربية نموذجاً " . مجلة تطوير الأداء الجامعي ، ١٤ (١) ٧٩-١١٠.
- ٩- الزهير ، جمال مصطفى أحمد .(٢٠١٩). ممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين الرياضيين بالرعاية الطلابية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لمواجهة ظاهرة عزوف الطلاب عن ممارسة الأنشطة الرياضية بدولة الكويت . مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ٥١(١) ، ١-٢٨.
- ١٠- سعد ، أحمد محمد مرسي .(٢٠٢٢). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها . مجلة بحوث التربية الرياضية ، ٧٢(١٤١) ، ١١٤-١٤١.
- ١١- الشيبان ، أحمد محمد وأبو حمور ، عنان محمد.(٢٠١٤). مفاهيم إدارة معاصرة . الأكاديميون للنشر والتوزيع

- ١٢- الشيرازي ، مريم فيصل عبد الله .(٢٠٢١). متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتحقيق التميز التنظيمي . مجلة مستقبل التربية العربية ، ٢٨(١٣٠)، ٨٣-١١٨.
- ١٣- الصعب ، منال محمد سعد .(٢٠٢٤). تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية : جامعة شقراء نموذجاً . مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (٣/٢٠١) ، ٢- ٢٣.
- ١٤- الصقر ، إبراهيم عبد الرحمن جابر .(٢٠١٥). كلية التربية الأساسية بدولة الكويت : الواقع والمشكلات . المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، (١/٧) ، ٢٩٥-٣٢٢.
- ١٥- العازمي ، منيرة جعلان علي .(٢٠٢١). متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت :دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، ٤٥(١) ، ١١٣-١٥٠.
- ١٦- عبد العزيز ، رانيا مرسي أبو العباس .(٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط .مجلة علوم الرياضة ، ٣٢ ، ١ ، ٣٤-١.
- ١٧- عتوم ، يمنى أحمد .(٢٠١٨) العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل . مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية ، ٢٦(٢) ، ٢٣٣-٢٥٨.
- ١٨- العسكري ، بهاء الدين المنجي والحيالي ، انعام .(٢٠١٥).إدارة التغيير في منظمات الأعمال . مركز الكتاب الجامعي.
- ١٩- علوان ، نوفل عبد الرضا .(٢٠١٧). العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية :دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ١٤(٣) ، ١٠١٢ - ١٠٥٥ .
- ٢٠- العنزي ، عبد العزيز دخيل والفيلكاوي ، احمد حسين (٢٠١٧) اتجاهات الهيئة التدريسية نحو استخدام تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٥(١) ، ٢-٣٠.
- ٢١- عودة ، نصر الدين .(٢٠١٩). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البليدة - المدينة . مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (٥١) ، ٨٥-١٠٠.
- ٢٢- الغامدي ، على مرزوق معيض .(٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض . المجلة التربوية ، ٢(٨٢) ، ٧٢١-٧٨٤.

- ٢٣- قباجة ، عدنان عبد المجيد وأبو ميالة ، فداء حسن .(٢٠١٩). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين ، مجلة اماراباك بالاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، ١٠ (٣٥)، ٢٣-٣٨.
- ٢٤- قناشي ، أمنه و محامي ، مختار .(٢٠١٨).علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري : دراسة حالة اتصالات الجزائر . مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ، ٢ (٣)، ١٢٣-١٣٣.
- ٢٥- كافي ، مصطفى يوسف .(٢٠٢٠). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق .دمشق : دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- ٢٦- كلية التربية الأساسية.(٢٠١٠). دليل الطالب والطالبة الإعلامي ، الكويت.
- ٢٧- محمد ، فاطمة السيد صادق ومحمد ، سمر مصطفى محمد .(٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم . مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية ، ٣٧ (١)، ١-١٥٤.
- ٢٨- محمد، مدياني وطلحاي، فاطمة الزهراء (٢٠١٨) واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية ، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث ، جامعة الاستقلال ، ٣ (١)، ٢٥٧-٢٥٨.
- ٢٩- مخصيد ، هيثم عبد الغفور.(٢٠٢٢). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، ٦ (٢)، ٢٩-٤٦.
- ٣٠- مخلوف، سعاد وغرابي، خولة .(٢٠٢٤) مدى توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة. مجلة المداد ، ١٣ (٢)، ٩-١٩.
- ٣١- مرزوق، سارة إبراهيم .(٢٠٢٠).أثر التمكين على مستوى الإبداع لدى العاملين .عمان : زمزم ناشرون وموزعون .
- ٣٢- المساعيد ، وفاء على عبد الله .(٢٠١٩). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) . كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت . الأردن.
- ٣٣- مسلم ، عبد الله حسن .(٢٠١٥) الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق . عمان : دار المعتز .
- ٣٤- نصر، عزة جلال مصطفى وأحمد، عدنان محمد والزبياني، منى سليمان.(٢٠١٤).إدارة الأصول الفكرية : منظور استراتيجي . القاهرة : دار النشر للجامعات.
- ٣٥- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.(٢٠١٨/٢٠١٩). دليل كلية التربية الأساسية . إصدار مكتب العلاقات العامة بكلية التربية الأساسية.دولة الكويت .



٣٦- وطفة ، على أسعد (٢٠٢٠) مستقبل التعليم العالي الخليجي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة قراءة نقدية في إشكالية الصيرورة والمصير ، مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، (٤٧)٧-٢٤٩ .

٣٧- الياصجين ، فرحات محمد سعيد.(٢٠٢٤).دراسات في نظريات علم نفس النمو والتعليم .الاردن :دار الجنان للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1- Asif, N., & Rodrigues, S. (2015). Qualitative Analysis of Creative Potential of Education Leaders. *Journal of Education and Training Studies*, 3 (6), 279-286.

2- Cropley A. J., (2011), Definitions of creativity. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (pp. 511-524). San Diego, CA: Academic Press.

3- Gaspar, D Mabic, M, (2014). *Creativity in Higher Education.Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA).

4- Menea, A. (2015). Innovation in the Management of Educational Institutions. *Journal of Social and Behavioral Science*, (209), 310-315.

5- Ohangia, G., (2007) The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the deparment head of three university in the cost area of raxes. *DAI*, 47(3), 32-47.

6- Thomson, P (2011) Creative leadership: a new category or more of the same? *Journal of Educational Administration and History*, 43(3), 249-272.