

جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية تصور مقترح

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

إعداد الباحثة
نعمات محمد إبراهيم خضر

يعتمد
عميد الكلية

لجنة الإشراف

أ.د/ زهير السعيد حجازي
أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس قسم التربية السابق
كلية التربية جامعة مدينة السادات

أ.د/ عبد الناصر سعيد عطايا
أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية
بجامعة الأزهر

٢٠٢٢ م - ١٤٤٤ هـ

دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية تصور مقترح المستخلص :

هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي لتفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ؛ كأحد العناصر الساسية التي تساهم في نجاح إدارة الجامعات المصرية وكذلك من خلال الأسس النظرية للإبداع الإداري بالجامعات المصرية. كما تهدف إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ووضع تصور مقترح لذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بهدف وصف الظاهرة ، استخدمت الدراسة الاستبانة حيث إنها الأداة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة ، توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوضيح دور التخطيط الإستراتيجي لتفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية وتطلب التصور مجموعة من المتطلبات منها (متطلبات تنظيمية وإدارية - معرفية - بشرية وكذلك متطلبات مادية)

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning to activate administrative creativity in Egyptian universities. As one of the basic elements that contribute to the success of the management of Egyptian universities, as well as through the theoretical foundations of administrative innovation in Egyptian universities.

The current study relied on the descriptive approach in order to describe the phenomenon. The study used the questionnaire as it is the appropriate tool for collecting information and data from the study sample

The study came up with a proposed vision to clarify the role of strategic planning to activate administrative creativity in Egyptian universities. The vision requires a set of requirements, including (organizational and administrative requirements - (knowledge - human as well as material requirements -

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، كالعولمة والإنفجار المعرفي ، وشدة المنافسة بين المؤسسات التي من خلالها تسعى المؤسسات إلى إيجاد مكانة لها لتضمن بقائها ونموها في النشاط وحتى تتمكن إلى الدخول إلى أسواق جديدة ، ويعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة ، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى ، ولذلك ، ولذلك معظم المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي حفاظا على بقائها ونموها الطويل المدى؛ فالتخطيط يساعدها على كيفية الوصول إلى ما تسعى لتحقيقه، والخطوات التي ستقوم بها لإنجاز أهدافها .

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائه "، ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف التسعينات ، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية ، إلا

أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينات^١. وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي ، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط^٢.

ولكون المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة هي أداة المجتمع في تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتحقيق التجانس بين أفرادها، وكذلك هي الركيزة الأساسية في تنفيذ السياسات التربوية ، ولذا وجب تطوير عملياتها الإدارية لوجود الكثير من التحديات التي تواجهها ومن هنا بات من الضروري البحث عن مدخل جديد يراعي التجديد نتيجة تنامي أدوار المؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية المستمرة ، وجد أن التخطيط الاستراتيجي مدخل جيد لتطوير مؤسسات التعليم العالي ، وذلك لقدرته على تحديد الوضع الحالي للمؤسسة ، مع التبصير بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف ، وتحديد العمليات والأنشطة ، واختيار البدائل واختبارها واعداد القيادات الإدارية وتوفير المعلومات وتقويم الأداء^٣.

تعد مؤسسات التعليم العالي أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية ، وذلك لان التعليم العالي يمثل المدخل إلى التنمية الشاملة ، وإذا كانت الجامعات هي الأداة الحيوية في المجتمع ، فإن الإدارة الإبداعية لهذه الجامعات هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وإدارته بشكل سليم بما يحقق أهدافه وتطلعاته^(٤).

على الرغم من التحديات التي يعاني منها التعليم الجامعي في مصر إلا أنه يمكن القول بأن تحديث الإدارة الجامعية قد أخذ يفرض نفسه خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها أحد المراحل لتطوير التعليم الجامعي ؛ وذلك كونها الأداة الفاعلة لتمكين مؤسسات التعليم الجامعي لبلوغ أهدافها ، ولذلك يستلزم على هذه المؤسسات أن تكون لديها إدارة مبدعة تسير التطور بما يضمن لها التقدم والتجديد ومواجهة تحديات المستقبل .

وترى الباحثة أن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة ، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع .

إن الإبداع الإداري يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات^(٥).

وسوف يتم الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية :

المحور الأول : المنهجية العلمية للبحث .

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي .

المحور الثالث الأسس النظرية للإبداع الإداري .

^١ اباد على الدجنى : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، ٢٠٠٦ ، ص ٣

^(٢) رحمة زعبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة بجامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر ٢٠١٤ ص ٢٩

^(٣) إيمان عبد الفتاح ود وآخرون : فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ، المجلة التربوية ، مج ١٩ ع ١١٤ ، ٢٠١٥

^(٤) منار القطاونة : المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإردنيين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن، ٢٠٠٠ ص .

^(٥) سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ورقة عمل مقدمة في ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة -جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨ ص ١٨١ .

المحور الرابع : التصور المقترح لدور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية .

المحور الأول : المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكله الدراسة:-

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والموظفين فيها ضرورة توظيف المنهج الابداعي ، كما اكدت الدراسات والبحوث التي اجريت في مجال الإدارة أن مؤسسات التعليم العالي العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة تعاني من من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي ومن اهم تلك الأزمات غياب الممارسات الإبداعية الإدارية كما تزايدت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي نتيجة ماتشهده الجامعات من عمليات تطوير وتحديث ، وماتواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور : **اولهما** البحث العلمي والذي يعني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية ظن وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على مستوى المحلي والدولي ، **وثانيهما** عملية التدريس ؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية ، واستخدم طرق التدريس التقليدية ، **وثالثهما** خدمة المجتمع ؛ حيث يعني ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية ، والإنفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع^٦ وفي ضوء ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي : **ما دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ؟**

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :-

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري بالجامعات المصرية؟
- ٣- ما التصور المقترح لدور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي لتفعيل إبداع الإداري كأحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح إدارة الجامعات المصرية وكذلك من خلال الأسس النظرية للإبداع الإداري بالجامعات المصرية. كما تهدف التعرف على المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ووضع تصور مقترح لذلك.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تنتضح أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تفيد نتائج القائمين على التعليم العالي وصانعي القرارات بجامعات مصر والمعنيين بخطط التطوير للتعليم العالي وادارته . وقد تساهم في تطوير الإبداع الإداري بالجامعات المصرية .

رابعاً : منهج الدراسة وأداتها :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بهدف وصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها للوصول الى نتائج عن الظاهرة محل

^٦ سعيد صالح الشمراي : مؤشرات ممارسة الإدارة الإبداعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ٦

^٧ السيد على السيد جمعة : التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات ، مجلة كلية التربية جامعة قناة السويس ، مج ٥ ، ٢٠١٢ ، ص ٢٦٤

الدراسة واستخدمت الدراسة الاستبانة حيث إنها الأداة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة ،
خامساً : حدود الدراسة :-

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور التخطيط الإستراتيجي لاتفعيل لإبداع الإداري بالجامعات المصرية ، وقد قامت الباحثة بتطبيق دراستها على ثلاث جامعات هي جامعة مدينة السادات - جامعة الأزهر وجامعة بني سويف . كما أجرت الباحثة الدراسة الميدانية على القيادات الجامعية .
سادساً : مصطلحات الدراسة :

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"^٨
كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه : عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة لأية مؤسسة .^٩
كما يعرف أيضاً بأنه : عملية رسم وتطوير استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسات والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعية لها .^{١٠}

ويعرف التخطيط الإستراتيجي أيضاً على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل ، ثم يطور بعد ذلك الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات ، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها وبعضها .

وعرفت الدراسة الحالية التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه " ذلك التخطيط الذي يهتم بمستقبل التعليم الجامعي ويراعى ما يحيط بالمؤسسة الجامعية من قوى وعوامل خارجية وكذلك الفرص والتهديدات ، والتعامل على أساسها من رسم السياسات واصدار القرارات في ضوء الموارد والطاقات"

الإبداع الإداري administration creativity :

ويعرف الإبداع الإداري بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة ، والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها"^(١١)
أما العجمي فيعرف الإبداع الإداري على أنه " هو الطريق لإيجاد تلك الأفكار المختلفة ، التي ستعيننا على حل مشاكلنا الإدارية مهما تعقدت ولكن على الإدارات العليا توفير المناخ ، والدعم المناسب للعقول المبدعة"^(١٢).

وقد عرف خيرالله الإبداع الإداري بأنه " السعي لتكوين المقومات والعاصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى انجاز مخرجات تُرضي احتياجات المستفيدين، وتوفر مقومات إدارة التميز، ومن صفات الإدارة المتميزة أن تتفق وتتكيف مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط بأوضاع المنظمة الذاتية وإضافة كل ما هو جديد"^(١٣)

^٨ عثمان غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، ط ٢ ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣٨

^٩ ثابت إدريس : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، مصر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩٥

^{١٠} أحمد ماهر : دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ ، ص ٦

^(١١) طه عبد العظيم حسين : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، عمان ، الاردن دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢٦

^(١٢) علي بن حسين العجمي : بطاقة للتميز الإداري ، دار الإبداع الفكري ، ط ٢ ، الكويت ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٢ .

^(١٣) جمال خيرالله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٩ ، ص

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة ، يمكن تعريف الإدارة الإبداعية أجرائياً في هذه الدراسة هلى أنها " استخدام المدير الإداري والأكاديمي لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنتاج أساليب إدارية جديدة ، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه الجامعة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات والمعوقات التي تعترض إدارة الكلية والجامعة ككل " .

المحور الثاني : الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي :

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :-

إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالتعليم العالي قائم في الأساس على نجاح الجامعة بالقيام بمهامها الأساسية ومسئوليتها وكذلك تحقيق طموحات العاملين بها^{١٤} ، كما تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك لوجود اتفاق واضح بين القادة والخبراء والباحثين على أن التخطيط الإستراتيجي مكون أساسي للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجاتها وتحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالباً ما يكون التخطيط بعيد المدى – تخطيط لمدة سنة أو سنتين – صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً هاماً جداً في البيئة المتغيرة^{١٥} .

- ١- يرشد التخطيط الإستراتيجي القرارات الإدارية بالجامعة ، ويساعد الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة ، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم الفائدة من استخدامها.
- ٢- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التنظيم (العليا، الوسطى ، والدنيا) عن مستقبل التنظيم ، وآليات استمراره ونجاحه، وتطويره.
- ٣- يساعد في إيجاد طرق وآليات لتحسين مستوى الأداء.
- ٤- يساعد التخطيط الإستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات ، وكيفية التأقلم معها.
- ٥- يعمل على وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح بإستمرار.

ثانياً: خصائص التخطيط الإستراتيجي :-

من خلال الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي يتضح أن التخطيط يتسم بالتالي^{١٧} :-

(١٤) (خلود بنت عبد العزيز العسكر، خالد بن بن عبد الكريم البصير : دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البنية الأكاديمية ، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ع ١١، ج ٣، ٢٠١٨، ص ٤٠١
Mckay, Emily Gantz;Strategic Planning :A Ten-Step Guide, National Council of La Raza,July 2001,P.1.

(١٦) راجع كل من:

- ١- راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد الطبيعية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٧.
- ٢- محمد إحسان : التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء العاملين في التعليم العالي (الجامعات) : بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية في الف ترة من ٢٠٠٠-٢٠١٥م، رسالة دكتوراه منشورة ، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية ، جامعة أم درمان الإسلامية : السودان ، ٢٠١٥ ، ص ٢٠.
- ٣- علي عبد الكريم الكساب ، عبدو علي الزبيدي : التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القا ده الأكاديميون والإداريون ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٤ ، ع ١٤ ، ٢٠١٤ ، ص ٣.
- ٤- خلود بنت عبد العزيز العسكر، خالد بن بن عبد الكريم البصير : دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البنية الأكاديمية ، بجامعة الإمام مح مد بن سعود الإسلامية ، مرجع سابق ، ص ٤٠١ .
- ٥- احمد محمد أحمد : معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية ، رؤية توعوية ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

(١٧) رافدة الحريري : التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ، عمان ٢٠٠٧، ص ص ١١٣-١١٥.

١. الشمول والتكامل : أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات .
٢. التفاعل بين مستويات التخطيط : وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر كل المنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.
٣. المرونة : وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة .
٤. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ : فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ .
٥. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:
٦. المشاركة :

- ١- تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة،
- ٢- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.
- ٣- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات .
- ٤- عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات.
- ٥- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛
- ٦- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومُخطط.
- ٧- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.

ثالثاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:-

الخطة الاستراتيجية يجب أن تتكون من مجموعة من العناصر، لا تكن خطة إذا فقدت عنصر

واحد منهم، وهم:

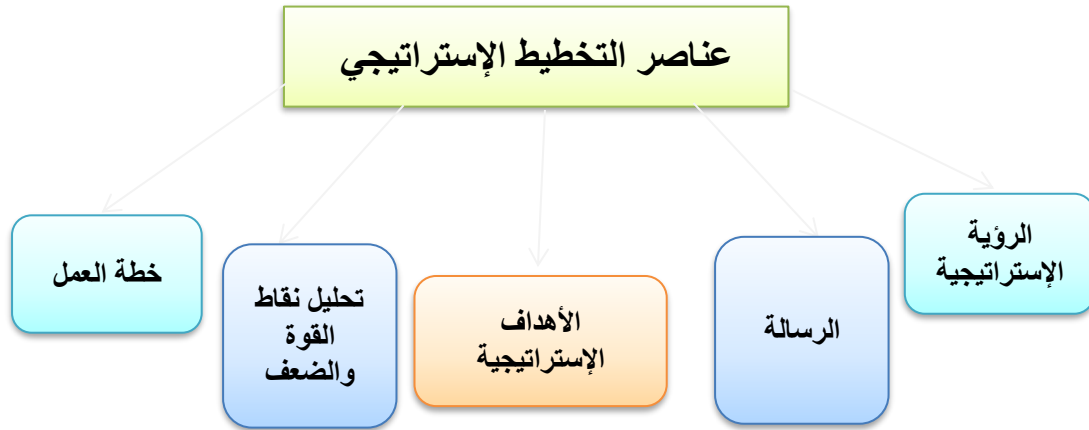
الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision الرؤية هي نظرة عامة تضعها المنظمة أو المؤسسة الجامعية لنفسها بحيث أن تكون بالشكل التي ترغب في الوصول إليه مستقبلاً، وهي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي، لأن باقي العناصر تُبنى على أساس الرؤية^{١٨}، والرؤية الجامعية تعد عملاً عقلياً يستند إلى كم المعلومات والحقائق الإستراتيجية التي عادة ما تنتج عن عملية التحليل الإستراتيجي للموقف الراهن ، وتجابوب الرؤية على سؤال كيف ترغب في أن يكون شكل شركتك أو مؤسستك في فترة زمنية معينة^{١٩}.

٢- الرسالة **Mission:** تعبر الرسالة عن مهام المنظمة باختصار، وكيف سيتم تنفيذها، ومن هم الأطراف المستفيدون مما تقدمه المؤسسة، ويساعد وضوح المهام على تحقيق الرؤية، كما تساعد على

^{١٨} جمال المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، لإسكندرية ، ٢٠٠٣ ص ٤١١

^{١٩} رضا المليجي ، يحيي يوسف : إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر “ دراسة تحليلية “ ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا: ع ٤٢ ، ١٠١٠ ، ص ٤١٢ .

- سهولة تحديد الأهداف، وتعرف الرسالة بأنها الغاية أو الهدف من وجود المؤسسة التعليمية ، كما أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها .^{٢٠}
- ٣- **الأهداف الإستراتيجية: Strategic Aims** الأهداف هي تفصيل الرؤية في عدة نقاط، وتمثل الأهداف أو الغايات إحدى حلقات المستوى الإستراتيجي كما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية من النشاطات وهي تحدد ما يجب على المؤسسة الجامعية فعله ؟ ومتى يتم ذلك؟^{٢١}،
- ٤- **تحليل نقاط القوة والضعف: SOWT Analysis** يعتبر تحليل نقاط القوة والضعف عنصر من العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي، وهو اختصار ل 4 كلمات هم المرغوب في تحليلهم وهم:
- نقاط القوة في المؤسسة، ما الذي تمتلكه من إمكانيات مالية أو بشرية أو تكنولوجية .
- نقاط الضعف في المؤسسة، ما الذي ينقصها وربما يعرقل تحقيق الأهداف إذا لم تتمكن من إصلاحه .
- الفرص: وهو عنصر يعبر عن الفرص الجيدة المتاحة من خارج المؤسسة ولكن يمكن استغلالها .-
التحديات: وهي المشكلات التي تواجه المؤسسة في الداخل وكيف يمكن التغلب عليها.
٥- **خطة العمل: Action Plan** خطة العمل نظرياً هي الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر بداية الإنطلاقة لتنفيذ الرؤية والأهداف،



الشكل (١) عناصر التخطيط الأستراتيجي ... عمل الباحثة

رابعاً : عمليات ومراحل التخطيط الإستراتيجي:-

اختلف تناول الباحثين لمراحل التخطيط الإستراتيجي في بعض الجزئيات ، وينفقون في عمومها، ويشكل ذلك أطرا متعددة لمراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتفق في ملامحها العامة ،^{٢٢}

المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التخطيط^{٢٣}:-

تعتبر هذه الخطوة، الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للمؤسسة؛ وتعني هذه المرحلة بالتأهيل، فمن خلالها تقيم المؤسسة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية،^{٢٤}

المرحلة الثانية: التحليل البيئي:-

(^{٢٠}) رفعت رستم: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (1)، المجلد (1)، غزة، 2004 ص ٧٠

(^{٢١}) محمد مدبولي: التخطيط المدرسي الإستراتيجي، مكتبة الدار العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٩٦ .

(^{٢٢}) رضا المليجي، يحيي يوسف: إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر " دراسة تحليلية"، مرجع سابق ص ٤١٤ .

(^{٢٣}) الهلالي الشربيني الهلالي: اتلخريط الإستراتيجي واسخدامه في مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية جامعة عين شم

س، عدد ٢٠ ج ٣ ١٩٩٦، ص ١٦٤

(^{٢٤}) رضا إبراهيم المليجي: رضا المليجي، يحيي يوسف: إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر " دراسة تحليلية"، م

رجع سابق ص ٤١٤

فالتطوير خطة واقعية؛ يجب الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وكذلك إجراء تحليل للبيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه عمل المؤسسة في المستقبل. ويجب أن تركز عملية فحص نقاط القوة والضعف على موضوعات مثل: بناء المؤسسة، وثقافتها السائدة، وموظفيها، والوضع المالي. ومن مصادر الحصول على المعلومات لإجراء عملية الفحص: استطلاعات الموظفين، واستطلاعات المستفيدين، وملف التطور السياسي، وقواعد البيانات الداخلية، والتقارير السنوية، ومتطلبات الميزانية، وتقويم البرامج، والخطط الداخلية.

أما تحليل البيئة الداخلية فيعتبر من الملامح الهامة والمميزة للتخطيط الاستراتيجي، فيعمل على تحديد هل تؤدي المؤسسة في ضوء اتجاهات الماضي والواقع الحالي وإمكانيات المستقبل أم لا..

المرحلة الثالثة: وضع الاتجاه الاستراتيجي:-

يساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي على تحديد هوية المؤسسة، ويحدد ماهية المؤسسة، وما تسعى لتحقيقه؛ فيعمل على مساعدة المؤسسة في: تحديد الأولويات من بين الطلبات والأهداف المتعددة، والحكم على كيفية معالجة والقيام بالمهام المختلفة، وبناء روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واكتساب وجهة النظر بعيدة المدى اللازمة لتحقيق التغيير الحقيقي في وضع المؤسسة الحالي. وتتضمن:

تحديد رسالة ورؤية المؤسسة؛ وتعرف الرؤية بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرة عن مستقبل المؤسسة، وبالتالي تبيين الرؤية إلى أين تنجز المؤسسة، وما الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً في حين تعرف الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود^{٢٥}، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، وتحاول الرسالة الإجابة على السؤالين التاليين: أين نحن الآن وما هو الغرض من إنشاء المؤسسة^{٢٦}.

المرحلة الرابعة: صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تقوم هذه المرحلة على ترجمة رسالة الجامعة، وسبل تحقيقها لأهداف استراتيجياتها بعيدة المدى ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات الجامعة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتتضمن الأهداف الاستراتيجية الخاصة التي يتم اتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية، تقسمه إلى مهام محددة يستوجب إنجازها وتنفيذ الاستراتيجية، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة^{٢٧}.

المرحلة الخامسة: تطبيق الخطة:

يتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط العمل الموضوعية مع ملاحظة أن هذه الخطط يمكن تعديلها بناء على التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، حيث إن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة والديناميكية^{٢٨}.

المرحلة السادسة: قياس الأداء/تقويم النتائج^{٢٩}:

(٢٥) مؤيد السعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط٢ عمان، ٢٠٠٣، ص٧٢.

(٢٦) ديوسهمين أحمد، عباط سعاد: دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار) مجل ة الإقتصاد وإدارة الأعمال، عدد ٢، مج ١ جامعة أحمد دراية - ادرا - الجزائر، ٢٠١٧، ص ٣.

(٢٧) محمد عبد الفتاح: درجة التزام جامعة اليرموك بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٢٠١٦، ص ٣٠.

(٢٨) خلود بنت عبد العزيز بن بدر العسكر، خالد بن عبد الكريم سليمان البصير: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود تلامسية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ع ١١ ج ٣، ٢٠١٨، ص ٤٠٤.

(٢٩) راجع:

● عزة مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٥.

● حسين الجبوري: (التخا) الإستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد، مطابع العربية للعلوم بيروت ٢٠١٠، ص ٩٧.

● خلود بنت عبد العزيز بن بدر العسكر، خالد بن عبد الكريم سليمان البصير: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود تلامسية، مرجع سابق، ص ٤٠٥.

وتعد هذه الخطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الإنحرافات لسرعة الإستجابة لها ، ومعالجتها بشكل سريع ، ويمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الإستراتيجي، المكملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء،

ومن خلال الغرض السابق ترى الباحثة أن خطوات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات تبدأ بمرحلة الإعداد للتخطيط وفي هذه المرحلة يتعين على الجامعة بناء التزام العاملين للبدء في عملية التخطيط ، يليها تعيين القائد الإستراتيجي ؛ وتشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وتلي تلك المرحلة المرحلة الثانية وفيها يتم تحديد إتجاهات الجامعة نحو المستقبل وذلك ببناء رؤية الجامعة وتحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة وتلي تلك المرحلة مرحلة التحليل الإستراتيجي، ومرحلة التطبيق ثم تأتي مرحلة التقويم والرقابة الإستراتيجية .

خامساً : معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية :-

قد قسم كل من (حسين ، ٢٠٠٢ ، واللوزي ٢٠٠٠) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي إلى أقسام ٣٠ :

- ١- معوقات تتعلق بالأهداف ، أي عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية .
- ٢- معوقات تتعلق بالمشاركة : حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الإرتباك والصراعات .
- ٣- معوقات تتعلق بالبيانات : أي توفى هذه البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائنين على التنفيذ .
- ٤- معوقات تتعلق بالإعتماد المتبادل : أي قدرة المؤسسة التعليمية تتأثر بدرجة كبيرة بالإعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة .
- ٥- معوقات تنظيمية : وهي التي تتعلق ببقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات .
- ٦- عوائق بيئية : وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد وعد الإستقرار السياسي والإجتماعي والإقتصادي .

المحور الثالث : الأسس النظرية للإبداع الإداري

أولاً : أهمية الإبداع في المؤسسات الجامعية :

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، وتتبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة متكاملة تقوم على خطوات متتابعة تتضمن الإحساس بمشكلة تستجوب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها.

ويمكن إجمال أهم فوائد الإبداع في المنظمات على النحو التالي (٣١) :

(٣٠) راجع كل من :- ١- حسن مختار حسين : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، ع ٦ ، ٢٠٠٢ ، ص ١٥٩-٢١٠ .
٢- موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٤٨ .
(٣١) - جعفر بن أحمد العلوان : المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري : مراجعة الأدبيات العربية، مرجع سابق ، ص ٨٠ .
- مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .
- شمسان عبد الله المناعي : رعاية الإبداع ضرورة عصرية ، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية التحديات والآفاق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠١٠ ، ص ٤٠٠ .

- يعمل الإبداع على تحسين الأداء في المنظمة .
- يساهم الإبداع الإداري في الوصول لمرحلة التميز.
- يساعد الإبداع المنظمات على التأقلم مع أساليب الأداء المتطور، ومواجهة التغيرات المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية مما يجعل التنظيم في وقت مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- يساهم الإبداع في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إتاحة الفرصة لهم في الإختيار.
- يساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية جديدة تتواءم مع التطورات الحديثة.
- يحسن الإبداع من إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدرتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة .
- توفر البيئة الإبداعية في المنظمة يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد.
- يوازن الإبداع بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- وهنا يمكن القول بأن أهمية الإبداع الإداري لا تقتصر فقط على المنظمة بل تعود أيضا على الكوادر الإدارية بالنفع وتكمن أهمية الإبداع على مستوى الفرد والمجموعة في (٣٢):
- يطور الإبداع قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة سليمة وفي ضوء خبرته وقدراته الإبداعية .
- كما أن الإبداع يساهم في تحقيق الذات وتنمية المواهب، حيث يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري :-

يعد الإبداع والتطوير جانباً مهماً في الإدارة ونظراً لأهمية الإبداع في الإدارة، فإننا في هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي يتميز بها الإبداع كما وردت في الدراسات الأدبية والنظرية (٣٣) وهي كالتالي:-

- محمود أبو النور: الإبداع الإداري لدى المدارس الإبتدائية بمصر الواقع والمأمول ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٨ ، ع ٢ ، ، كلية التربية جامعة حلوان ، ٢٠١٢ ، ص ٢٣ .
- صالح بن محمد الدوسري: دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية ، مج ٤ ، ع ١٧ ، ٢٠١٨ ، ص ٤١٦ .
- (٣٢) - رفعت عمر عزوز : الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح : المركز العربي للتعليم والتنمية - مستقبل التربية العربية - مج ٢١ ع ٩١ ، ٢٠١٤ ، ص ص ٩٩-١٠٠
- مؤيد الساعدي وآخرون : دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مرجع سابق ، ٣٣

- (٣٣) - عبد المعطي عساف مقدمات الإبداع في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، ع (٦٢) معهد الإدارة العامة مسقط - عمان ص ٣٧
- أحمد محمود الخطيب ؛ دور الجامعات في الإبداع الإداري: مرجع سابق ص ٢٧٩ .
- مؤيد الساعدي : دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .
- ماهر حسن نسمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مرجع سابق، ص ٣٥

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :** بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التواصل إليه من قبل أحد المبدعين، والذي يتميز بقدرات إبداعية أهما:
- **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة ،** وهذا يعني أن الإبداع ليس حكراً على الخبراء والأخصائيين والعلماء، بل كل إنسان من الممكن أن يكون مبدع طالما توفرت له البيئة المشجعة ، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي ذلك وأن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين.
- **الإبداع ظاهرة صحية :** فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية .
- **يرتبط الإبداع العوامل الموروثة :** حيث يمكن تنميته وتطويره، وإن درجة إستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات والعوامل التربوية.
- وقد أشار آخرون (٣٤) إلى عدد من الخصائص للإبداع ومنها:-
- **الإبداع علم نظري تجريبي :** قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً .
- **الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة :** فكلما كانت الإبداعات متوقعة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها.
- **يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي** الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها .
- الإبداع قابل للإنتقال والتطبيق.
- الإبداع عملية تنظيمية واسعة ؛ يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام بالمنظمة(٣٥).

ثالثاً : مستويات الإبداع الإداري :-

اتفقت الأدبيات النظرية على ثلاث مستويات للإبداع في المنظمات وهي كالتالي:-

- **الإبداع على مستوى الفرد:**
هو ذلك الأبداع الذي يمكن التواصل إليه أو الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات إبداعية، ويتميز هؤلاء الأفراد المبدعون بسمات شخصية منها؛ مجموع المعارف ، التعليم ، الذكاء ، الشخصية القوية وقوة المثابرة (٣٦)....
- **الإبداع على مستوى الجماعة :**
هو ذلك الإبداع الذي يمكن التواصل إليه أو تحقيقه من خلال الجماعة (لجنة ، قسم ، فريق عمل) ، وإبداع الجماعة يكون أكثر تنوعاً وذلك نتيجة التفاعل بين أفرادها ، كما أنها نتيجة ذلك التنوع والتفاعل تنتج حلولاً أفضل، والجماعة التي يكون بينها

(٣٤) - سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، مرجع سابق ، ص ١٩٤ .

- أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بإبداع علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط ١ ، ٢٠١٣ ، ص ١٧٥ .

(٣٥) أسماء جلولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة في جامعة محمد خضير - بسكرة - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٣، ص ٧٦ .

(٣٦) سارة مكناس : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٢٧ .

انسجام وتماسك وتفاعل تكون أكثر إستعداد للعمل وتوسع المعرفة والمهارات لديها وبالتالي أكثر إبداعاً^(٣٧).

● الإبداع على مستوى المؤسسة :

هو ذلك الإبداع الذي يمكن التوصل إليه أو تحقيقه من خلال التعاون بين جميع أعضاء المنظمة، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها وهذه المنظمات غالباً ما يكون العمل بها نموذجي ومثالي وذلك مقارنة بالمنظمات الأخرى^(٣٨)، ولا بد من التأكيد أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على إختلاف أنواعها ، لم يعد مسألة ترف ، بل بات أمراً ضروريا لا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار ، ولذلك على المنظمة أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وذلك يتطلب أشخاص ذوي تفكير عميق وعلى المنظمة تدريب العاملين بها لتوسيع مداركهم وحتى يتمكنوا من حل المشكلات بصورة إبداعية^(٣٩) .

رابعاً :العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية

ت:

تعد الإدارة الإبداعية محفز لنجاح عمل أية مؤسسة، فهي التي تقوم بالتغيير وهي التي تهتم بالأفكار التي يقدمها الموظفين، ولكون الإبداع محصلة تفاعل الفرد وبيئته العامة ، لقد تم دراسة عدد من العوامل ولقد ذكر (علوط الباتول ومجبري سلمه)^(٤٠) عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه ومنها :

١. **العوامل البشرية:** ويتمثل ذلك في رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة ولهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع ، ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والإلهام والثقة بالنفس والإستعداد الفطري إضافة إلى العديد من الصفات التي يمكن الإسترشاد بها لإكتشاف الطاقات الإبداعية^(٤١) .

٢. **العوامل التنظيمية:** قد أظهرت الدراسات أن هناك بعض الممارسات الإدارية والتي تساعد على تنمية الإبداع الإداري منها:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والمناقشة الحرة.
 - فتح قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات الأفراد .
 - تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التواصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
 - تقديم الدعم والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية .
- ١ **العوامل البيئية:**

وهي البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها، ومن تلك العوامل :

- **العوامل الإجتماعية والثقافية (البيئة الإجتماعية) : لكون**

^(٣٧) أميمة حلمي مصطفى : درجة عناصر الإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مصرع (٦١) ٢٠١٦ ، ص ٨

^(٣٨) أحمد سعيد سالم: الإدارة الإبداعية في المكتبات ومؤسسات المعلومات إطار نظري ومنطلقات فكرية ،المؤتمر التاسع عشر: مستقبل المهنة : كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات والتحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، جمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي، أبو ظبي، ابريل ٢٠١٣ .

^(٣٩) خليفة محمود العنزي : تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية محترحة" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، مصر، ع (١٥٦) ج ٣ ، ٢٠١٣ ، ص ٢٠٤ .

^(٤٠) علوط الباتول & مجبري سلمة: الإبداع الإداري وآليات تطوره في المنظمة ،مرجع سابق ،ص ٢٣٣

^(٤١) مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٠١

- تفاعل الفرد مع بيئته التي يعيش بها يكون لها أثر في تحديد شخصيته وسلوكه وإستعداده لإبداع، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية .
- دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها.
- دور الأسرة.
- دور المجتمع.
- **العوامل السياسية (الإستقرار السياسي):** فالإبداع يحتاج إلى استقرار سياسي والظروف الأمنية التي تساعد على التطوير التنظيمي، وذلك يساعد في نقل الإبداع من الفرد إلى مستوى المنظمة، وذلك يتمثل في إنشاء البرامج البحثية التعليمية والتربوية في مختلف المجالات التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية وتحفز المبدعين.
- **العوامل الإقتصادية(المصادر والموارد):** وهي تتضمن العوامل والسياسات التنموية، والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الإقتصادية، كل ذلك له دور في التحفيز المادي وزيادة الأجور التي تساعد الفرد على مضاعفة مجهوده وإتقان عمله بينما نقص الموارد للإقتصادية له الأثر السلبي على الإبداع.

خامساً : عناصر الإبداع الإداري:-

من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات التي تناولت الإبداع لاحظت إتفاق أغلب الباحثين على عناصر الإبداع الإداري والذي يتمثل في :-

- 1- **الطلاقة (Fluency) :**
والطلاقة تمثل الجانب الكمي في الإبداع ، وتعني العمل الذهني للشخص المبدع ففيه يستحدث خبراته الذهنية حتى يكون سريعاً في تلك العمليات الذهنية ليعطي أكثر قدره من الخبرات بأقصى سرعة وهي في جوهره جوهرها عمليه تذكر واستدعاء للمعلومات والمفاهيم والخبرات التي سبق تعلمها مع الخبرات الجديدة وذلك للتوصل إلى أداء إبداعي جديد^(٤٢).
- 2- **المرونة (Flezipibty) :**
وهي تعني درجة السهولة التي يقيس بها الفرد حالة نفسية أو وجهة عقلية معينة أو سرعة انتاج أفكار تنتمي لأنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين وتختلف المرونة عن الطلاقة حيث يكون التركيز في الطلاقة على كم ما يستطيع الفرد أن ينتجه من أفكار دون التنظر إلى تنوع تلك الأفكار؛في حين أن المرونة تركز على نوعية هذه الأفكار^(٤٣).
- 3- **الأصالة (Originality) :**
وهي تعني التميز والتفرد في التعبير وإنتاج الأفكار البديعة أكثر من الأفكار الشائعة أو المألوفة ، وهي تتميز بالطرافة وفي نفس الوقت بالقبول الإجتماعي كما أنها تكون ملائمة للهدف^(٤٤).

(٤٢) مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مرجع سابق، ص ١٣٨.

(٤٣) (أيمن عامر: شخصية المبدع ، محدداتها وأفاق تنميتها ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ١١١ .

(٤٤) عديلة بنت عبدالله بن علي القرشي : الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، ص ٣٢ .

فالمبدع الأصل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين من حوله ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات^(٤٥).

٤- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems) :

الحساسية للمشكلات من أهم العوامل المكونة للتفكير الإبداعي، يقصد بها القدرة على رؤية المشكلات المتشابهة في الموقف الواحد وإدارك ما لا يدركه الآخرون من جوانب القصور في أشياء أو أدوات أو نظم إجتماعية، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض إن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الأحساس بمشكلة ما. ومن هنا يتضح إن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيئة ومحيطه في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلة^(٤٦).

٥- التحليل والربط Analysis & Synthesis : وتعني قدرة الفرد على تحليل

الكل إلى عناصره الأساسية فهو إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد أو مشكلة إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها والتعامل معها ويسهل حلها^(٤٧). أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديديؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدراتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة^(٤٨).

٦- المخاطرة Risk : ويقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة وأخذ

زمام الأمور في البحث عن حل للمشكلات، كما أن الشخص المبدع يكون لديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك^(٤٩).

٧- الإحتفاظ بالإتجاه Maintaining of Direction : وتعني مواصلة المبدع

التركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي يتعرض لها ، أي أنه لا يتنازل عن أهدافه الإبداعية^(٥٠).

سادساً : مكونات الإبداع الإداري :-

من المعروف أن القائد المؤسسة مكون رئيسي في نجاح العملية لإبداعية أو العكس ، إلا أن القائد لا يستطيع بذاته تحقيق حالة الإبداع الإداري بالمؤسسة دون مكونات عملية الإبداع في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة والتي تتكون من^(٥١) :

١- البيئة الإبداعية (المناخ) :

(٤٥) أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بإبداع علمي معاصر ، مرجع سابق، ص ١٧٩.
(٤٦) ممدوح عبد المنعم الكنائي : سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات ، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٥.
(٤٧) حسين رشوان : الأسس النفسية والإجتماعية للإبتكار ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٢، ص ٤٣.
(٤٨) ماهر حسن نسمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مرجع سابق، ص ٣٤.
(٤٩) علي الشايع وآخرون : العلامات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ ص ٧٥.
(٥٠) عبد الستار إبراهيم : الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٣، ص ٢٩.
(٥١) راجع:

- فهد عوض الله السلمي : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة - رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨، ص ٦٤-٦٧.

- سعيد لافي : تنمية الإبداع ، عالم الكتب ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩-٣٢.
- مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر ، مرجع سابق، ص ١٣٦-١٣٨.
- توفيق عطيه توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، فلسطين ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٦-١٣٨.

من المعروف أن الفرد يستطيع أن يواجه ما يتعرض له من مشكلات في حياته ومن المفترض أن يقوم بحلها، لكنه يحدث ذلك فقط عندما تتوفر لعوامل التي تساعده على تنمية قدراته واستعداداته الفطرية على ظهور الإبداع ، وتتمثل هذه العوامل في المجال أو البيئة أو المناخ المحيط بالفرد من أسرة ومجتمع.

٢- الشخص المبدع :

هو ذلك الشخص الذي يتميز بمجموعة من القدرات والخصائص والسمات الشخصية التي تؤهله للإبداع ، وتركز على المبدع بإعتباره شخص له خصائصه العقلية والنفسية والوجدانية المتميزة ، وذلك الإنسان المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون يتكيفون مع جميع الجوانب الحياتية، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين لإختلاف ظروفهم البيئية إلا أن هناك جوانب مشتركة بينهم وهي اتسامهم بالواقعية.

وللمبدع خصائص سلوكية ومعرفية وردت في الكثير من الدراسات مثل : الاستقلالية ، وحب المغامرة ، الطاقة العالية ، حب الإستطلاع، العمل المنفرد، استخدام جميع الحواس في الملاحظة، الميل للفن والجمال، الإنجذاب للأمور الجديدة والمعقدة، الإستعداد الكلامي العالي، تحمل الضغوط ، قدراته العالية في التخيل والتحليل والتقييم، لديه حساسية عالية للمشكلات ، وكذلك التنبؤ والحدس الخ

٣- العملية الإبداعية :

وهي الكيفية التي يبدع بها المبدع عمله، أو هي أنمط معالجة المعلومات، وأنماط التفكير التي يقوم بها المبدع ، واتباعه للأسلوب العلمي في البحث والأستقصاء، ممثلاً في الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف ، وفرض الفروض واختبار صحة الفروض للوصول إلى النتائج والتوصل لحل المشكلة، كما أنها العملية التي تؤدي إلى إحداث أضافة جديدة إلى المعرفة، وتغيير في الحضارة .

٤- النتائج الإبداعي:

اتفق كثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع يعني: إنتاج شيء جديد يفيد فئة كبيرة من الناس لفترة معينة من الزمن تقتصر أو تطول ، فالنتائج الإبداعي هو محصلة الفكر أو الإلهام ، أي النواتج الملموسة للعملية الإبداعية .
ووفقاً لذلك عرف البعض الإبداع بأنه " ظهور إنتاج جديد تفاعل الفرد مع الخبرة" كما عرفه البعض بأنه " النواتج الأصلية التي لم تكن معروفة سابقاً، كما عرفه (Stein) بأنه " إنتاج جديد نافع يحقق رضا مجموعة من الناس في فترة معينة الفترات .

سابعاً: مراحل عملية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية :-

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، فالبعض يقصرها على مرحلة واحدة وتسمى بمرحلة الإلهام أو الإشراف ، بل إن البعض ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع ويرى أن التقسيم يحول العملية إلى أجزاء جائرة، ويستشهدون بأنه من الصعب على المبدع أن يحدد مسار ومراحل تفكيره ، وهم يرون أن العملية الإبداعية عملية كلية كما تبدأ تنتهي ، إلا أن لا بد من عرض الإتجاه الآخر والذي يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى أربعة مراحل وتتمثل فيما يلي (٥٢) :

(٥٢) راجع :

- خليفة حمود العنزي: تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مرجع سابق، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٦.

١- مرحلة التحضير والإعداد Preparation :

وتسمى أحياناً بمرحلة التهيؤ وهي مرحلة أولية وضرورية لنبوغ الفكرة، وفي هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي هي محور إهتمام المبدع وتفحص من جميع جوانبها، أي هي الخلفية الشاملة للموضوع ، وتبدأ هذه المرحلة عند شعور الفرد بوجود نقص أو غموض في شئ ما، كما تعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع، ويتجه المبدع في هذه المرحلة إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات ، كما يقوم المبدع في هذه المرحلة يقوم بالمبدع بطرح مجموعة من الأسئلة التي يراها ضرورية لتحديد أبعاد المشكلة ومن ثم حلها.

٢- مرحلة الكمون والإحتضان Incubation :

ويطلق عليها البعض لفظ البزوغ أو التفريخ وكذلك الإنضاج أو الإختمار، وتأتي تلك المرحلة بعد عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة وذلك بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة . وفيها يحول الفرد انتباهه عن تلك المشكلة محاولاً اشغال نفسه بموضوع آخر ، وفي تلك المرحلة يلعب اللاشعور دوراً كبيراً في تلك المرحلة ؛ حيث تحدث مجموعة من العمليات العقلية اللاإرادية التي تبحث المشكلة من جميع جوانبها وتحاول الوصول إلى حل لها، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ في حين تكون المشكلة قد غابت عن ذهن الفرد وتركيزه، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحتويه من معاناه وآلام داخل الباحث ، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة ، أي أن هذه المرحلة أصعب مراحل التفكير الإبداعي^(٥٣).

٣- مرحلة الإلهام والإشراق Illumination or Insight :

وتسمى أيضاً بمرحلة الكشف أو الإيحاء وكذلك الحدس ، ويقصد بالإشراق ؛ تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل ، أو بوادح حل للمشكلة التي شغلت كثير من النشاط العقلي خلال مرحلتَي التهيؤ والكمون وتنتهي بالشعور بالرضا والإرتياح بعد معاناه ذهنية^(٥٤)، وتسمى أيضاً هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية^(٥٥) وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع الإداري، وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث

- رفعت محمد عزوز: الإبداع لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح ، مرجع سابق ، ص ١٠٣- ١٠٥.
- أميمة حلمي : درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية: مرجع سابق ، ص ٩ - ١١
- سارة مكناس : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥
- أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، مرجع سابق، ص ٢٨٣-٢٨٥.
- سالي زكي محمد : فت التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، مرجع سابق، ص ٩١.
- (٥٣) طارق عبد الروؤف عامر: الإبداع ، مفاهيمه، أساليبه نظرياته، الدار العالمية ، للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥، ص ٥٩.
- (٥٤) علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، ٢٠٠٢، ص ٤
- (٥٥) ممدوح عبد المنعم الكنانى : سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات ، مرجع سابق ، ص ٢٣.

وبين ما يقيم به المبدعون، فالمرحلتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، يمكن لأي باحث أن يمر به ؛ أما تلك المرحلة فلا تمر إلا بالمبدعون^(٥٦).

٤- مرحلة التحقيق : Actualization or Verification

وتسمى عند البعض بمرحلة التقويم أو التنفيذ والمراجعة؛ حيث يقوم الفرد ببلورة الفكرة أو الحلول المبدعة في صورة سلوكيات أو أفعال مفيدة يمكن تقييمها والتأكد من مصداقيتها، وامكانية تطبيقها في الواقع العملي، وتأتي هذه المرحلة بإنهاء مرحلة الإشراف تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي ، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة ، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات ، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية ، فالقدرة الذكائية ، والقدرة على تغيير الإتجاه العقلي والمرونة ، والقدرة على التقويم والحكم والإستنتاج ، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معاً في نسق منظم من أجل أن يصل النتاج الذي يكون فيه الفكرة بعد تعديلها كي تكون دقيقة ومضبوطة^(٥٧).

ثامناً : معوقات الإبداع الإداري :-

إنه من المعلوم أن عملية الإبداع الإداري تتعرض إلى الكثير من المعوقات التي تحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الإستثمار الأمثل الصحيح والأمثل ، وذلك على حد سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، كما أن موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في هذا المجال ، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات ، فمثلا يقسم البعض المعوقات إلى :-

● المعوقات التنظيمية الإدارية :^{٥٨}-

وتتمثل في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات ، ومن المعلوم أنه يصعب حصر كافة العوامل التي تعيق عملية الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل وتتمثل في مقاومة الجهات الإدارية للتغيير ، لأنها لا تتقبل تغيير وضع اعتادت عليه ، وكذلك تغيير في طرق العمل وأساليبه واللوائح والقوانين ، حيث اعتبرت ذلك خروج عن المألوف ، وتمثل قلة المعرفة وضعف المهارات من المعوقات التنظيمية ، وعدم وضوح أهداف المنظمة ، ونجد سوء المناخ التنظيمي والإفتقاد للأفكار الجديدة ، يعيق عملية الإبداع الإداري وكذلك المركزية والتسلط ، فميل القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم المعوقات التنظيمية، كما أنه من العوائق التنظيمية في الإبداع الإداري الأفتقار إلى معايير موضوعية في الأداء ، وعدم وجود نظام اتصالات فعال ولا تركيز على الإتصالات الرأسية من أعلى إلى القاعدة ، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة ، كما أنه من المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري نقص القيادات المؤهلة ، والإفتقاد إلى العمل الجامعي ، كما يعد من المعوقات التنظيمية ، وكذلك سوء المناخ التنظيمي والإفتكار المبكر للأفكار الجديدة ، وانعدام العدالة في توزيع المكافآت لبعض العاملين دون

^(٥٦) أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

^(٥٧) زيد الهويدي : الإبداع ، ماهيته، اكتشافه، تنميته ، دار الكتاب الجامعي، العين ، الإمارات ٢٠٠٤ ، ص ٣٥ .

^(٥٨) راجع :

- ياسر رفعت عبد الرحمن ، وآخرون ، معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، ع ٣ ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٢-٢٧
- سعيد لافي : تنمية الإبداع ، مرجع سابق ، ص
- توفيق عطيه توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، مرجع سابق ، ص ص ٤٦-٤٨
- محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٧ ، ص ١٧.
- أحمد عزمي إمام ، التنمية البشرية والإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص

آخرين ، وبعد انعدام تفويض السلطة وضعف الحوافز المادية المعنوية ، الأعتداف فف التدرفب على الإبقاء مما يفوت الفرصة على التعرف على أساليب حدفئه فف الإءارة تنمف ففهم أفكارا اءءاعفة ، ومن المعوقات التءنظفمفة أفضا ضعف الإءءصال.

المعوقات البفنفة :^{٥٩}

وهف عبارة عن جمفع الظروف التف تحفط بالفرف والف فف ءكوفن شءصفئه، من المعوقات البفنفة عفاب التشفعب للأفرفاء ءاءل المنظمة من قبل القفءاءات ، وكءلك ءءم اءاءة الفرصة للأفرفاء ءاءل المؤسفة للءعبفر عن مشاعرهم وانفعالاتهم ، ومن المعوقات البفنفة البفنفة البفنفة المسءوفى الإءءءصاءف المءءوء ، ضعف اشباع حاجاء المرؤوسفن ، وكءلك انءفاء المسءوفى الءعلفمف والءءافف ، ومن المعوقات أفضا ضعف إمكاءاء التءنمفة ، وءحففز الإءءاع والإبءءكار، المناخ الءقلفءفءف الءف فعءءم على تسلط القفءاءاء وعنفهم مع المرؤوسفن ، وكءلك من المعوقات البفنفة الصراع الءنظفمف بفن المرؤوسفن ومقاومءهم للعبفر ، كما أن ءمسك الإءارة بالءنظم البفرورقراءفة كما أن العنف السفاسف والإءضطراءاء الأءنفة ءعبفر من المعوقات البفنفة، ومن المعوقات البفنفة المكان العفر مناسب ، واكءظاظ المكان وعء ءأفءء الزملاء للأفكار.

المعوقات الشءصففة :^{٦٠}

وقفصد بها المعوقات الءف ءءعلق بالفرف نفسه وما فءصف به من ءصاءف ءءء من قءراءءهم على الإءءاع الإءارف ، مءل ضعف الءءفة بالنفس الءف ءقوء إلى الءوف من الظهور ومواءة الأءرفن ءلك ءءف لا فكون مءءاة للسءرففة والإسءءفاف من الأءرفن ومن المعوقات الشءصففة الءوف من الفشل ، فالءوف من الفشل فؤءف إلى الإءام والءرءء ، وعءم الءصاءفة ءءاء المشكلاء فؤءف إلى الشعور بالعبء عند مواءءءها ، ومن المعوقات الشءصففة أفضا الجموء وعءم القءرة على الءءءءء ، الءوف من المءاطرة لكون الأشءاف الءفن فنشأون فف بئفة ءكافءهم على اءءاء ءلول صءفءة لمشكلاء ما ؛ وءعاقبهم عند ءلها بالطرففة الءاطئة ، وبالءالف فأن ءل الفكرة أو المشكلاء بالطرففة الإءءاعفة فمكن أن فكون مءاطرة، أو ءسارة الوظففة ، ضعف القءرة على الءءءءء ، قلة الءءءء ؛ فأنه لا فمكن لأءء أن فقوم أفضل ما عنءه ما لم فءفز نفسه لءلك ووجود القءرة على عمل شءفئ لا فعنف بالءضرورة انءاره لءا على المءءعفن أن فءصءون لمءالءة المسائل المءءلفة باءءبارها ءمءل ءءءءء فبفرأ ، والإسءءءاءة لهذا الءءء تنمف عنءهم روء الإءءاع. ومن المعوقات الشءصففة المفل إلى ءقفءء المشكلاء ، عاءة ما فلءأ الأفرفاء فف ظل بعض المشكلاء إلى ءقفءء أنفسهم فقفوء عفر مءلوبة منهم .

المعوقات الإءءماعفة والءءاففة :^{٦١}

(^{٥٩}) راءع:

- ١- الهام نائف الراءف ؛ ءور إءارة المعرفة فف ءنمفة القءراء الإءءاعفة للقفءاءاء الإءارففة بمؤسساء الءعلفم العالف : ءصور مقءءرء ،ءراءساء عر بفة فف ءرفبفة وعلم النفس ، رابطة ءرفبوفن العرب، ع ٨٨، ٢٠١٧ ، ص ٣٨٠.
- ٢- صالح بن محمد الوسفرف ، ءور الإءءاع الإءارف فف إءارة الءعبفر لءف عءماء الكلفاء بالءامعاء السوءوففة الناشئة - ءراءة مفءائففة ، مجلة ءام عة الطائف للعلوم الإءسانفة ، مج ٤ ، ع ١٧ ، ٢٠١٨ ، ص ٤٢١.
- ٣- رمضان الشفء : الإسءراءفءفءاء للءعلم الإءءاع ، بوك سفءف للءشر ، القاهرة، ٢٠٠٩ ، ص ٣١٨.
- أسماء ءولف : أءر الءءافة الءنظفمفة على الإءءاع الإءارف لءف العاملفن فف مؤسساء الءعلفم العالف ءءارفففة - ءراءة ءالة فف ءامعة محمد ء ضفر - بسكرة - مرءع سابق ، ص ٧٨.
- ١- ءلففة حموء العنزف : ءنمفة الإءءاع الإءارف فف ضوء إءارة الءمفر "رؤفة مقءرءة"، مرءع سابق، ص ٢١٠.
- ٢- علوط الباءول&مءبفر سفمة: الإءءاع الإءارف وآلباء ءطوره فف المنظمة ، مرءع سابق ، ٢٣٦.
- (^{٦٠}) ١- ءوففق عطفه ءوففق العءلة ، الإءءاع الإءارف وعلاقءه بالءاء الوظففف لمءفررف القءاع العام " ءراءة ءطبفقففة على وزاراء قءاع غزة، م رءع سابق ، ص ض ٤٤-٤٦
- ٢- محمود أبو النور عبء الرسول : الإءءاع الإءارف لءف مءفر المءارس بمصر بفن الواقع والمأمول ، مرءع سابق ، ص ٣٣

- (^{٦١}) راءع:- ١- باسر رفءء عبء الرءمن ، وآءرون ، معوقات ءحففز الإءءاع الإءارف لءف القفءاءاء ءامعفة فف مصر ، مرءع سابق، ص ٥٣
- ٢- سعفء لافف : ءنمفة الإءءاع ، ملاءع سابق، ص ٣٦
- ٣- ءضفر كاظم حموءه: منظمة المعرفة ،ءار الصفاء، ط١ ، عام الاءرن ، ٢٠١٠ ، ص ١٣٢.
- ٤- لاءء بن عبء الله القءطائف الإءءاع الإءارف ومعوقاتف فف الأمن العام بمءفنة الرفاء ، رسالة ماءسءفر فف العلوم الإءارففة ، ءامعة نائف العربفة للعلوم الأءنفة : كلفة الءراءساء العلفا المملكة العربفة السوءوففة ، ص ص ٥٦-٥٧.
- ٥- ءسفن ءرفم : إءارة المنظمة ، منظر كلف ، ءار ءامء للءشر والءوزعب ، ٢٠١٠ ، ص ٣١٢

من المعروف أن المجتمع يفرض على أبنائه تقاليد معينة ، ويتوقع الإلتزام بذلك الأعراف والتقاليد ، وكذلك يتجنب الأفراد الخروج عن تقاليد المجتمع الذي تعيشون فيه ، وبالتالي يتأثر الإبداع بإستعدادات الفرد الفكرية وعاداته ومعتقداته التي تتجلى في المواقف المختلفة ، ومن أهم المعوقات الإجتماعية للإبداع للإبداع ؛ قلة الإهتمام بالأطفال المبدعين ، وعدم توافر العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع لديهم ، وشيوع النمط التسلطي في المجتمع الذي لا يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن رأيهم ، ومن المعوقات الإجتماعية والثقافية ، انتشار الأمية والفقر في المجتمع ، وتعد من المعوقات الإجتماعية أيضاً عدم الإنفتاح على المجتمعات الأخرى والإنغلاق على الذات ، كما أن الأسرة التي تعتمد على التسلط وهضم حقوق أبنائها وعدم إعطاء الفرصة للأبناء الفرصة للتعبير عن آرائهم واستقلاليتهم ستكون عقبة في طريق التفكير والمبدع لأبنائها، كما أن المجتمع الذي يحارب التطوير والتغيير ويزرع الشوك في طريق المبدعين ، سيكون أده القتل روح الإبداع بين أفرادها ، ومن المعوقات الإجتماعية أيضاً الإضطرابات الأمنية والسياسية ، وكذلك عدم وجود سياسة واضحة مشجعة على الإبداع من قبل الدولة .

المعوقات التربوية : ٦٢

فالمعوقات التربوية من أبرز التحديات التي تواجه الدول النامية ، لكون النظام التربوي في الدول النامية يعد مسئولا من إعاقة تنمية الإبداع لدى أبنائها ، وتتجلى المعوقات التربوية للإبداع في عدم وجود استراتيجيات واضحة للكشف عن المبدعين ورعايتهم في مراحل التعليم؛ وذلك في عدم وجود برامج لإعداد المعلمين للتعامل مع المبدعين والموهوبين ، كما أن البرامج التعليمية لا تتعامل مع الإحتياجات والفروق الفردية بين الطلاب ويقتصر الأمر في بعض الأحيان منح بعض الجوائز والمنح الدراسية لمن يظهرون تفوقا في تحصيلهم الدراسي، ومن المعوقات التربوية للإبداع النظرة السلبية للتعليم ؛ فالنظر للتعليم كوظيفة يمكن الإلتحاق بها دون ضوابط ، كم أن الكوادر البشرية التي تتعلق بالمؤسسات التعليمية في معظم الوقت تفتقر إلى الإعداد الأكاديمي والتدريب وكذلك القدرات الإبداعية كما يوجد فجوة قائمة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ، ؛ حيث لا تخدم مخرجات التعليم سوق العمل .

ومن المعوقات التربوية للإبداع أيضاً إفتقار المؤسسات التعليمية إلى التقنيات الحديثة وذلك لقلة الإمكانيات التي تكشف عن المبدعين والموهوبين وتنمية ورعاية مواهبهم ، كما أن دور المؤسسات التعليمية يقتصر دورها على التعليم دون التربية ؛ ولعدم الأهتمام بالجوانب التربوية يهمل الح وانب الإنفعالية كالاتجاهات والقيم والميول اللازمة لتكوين المواطن ، كما أهملت المؤسسات التعليمية كذلك تنمية المهارات العقلية كالتفكير والإبداع ، والمهارات الأدائية

تاسعاً: علاقة الإبداع الإداري بالتخطيط الإستراتيجي :-

من المعروف أن التخطيط من العناصر الأساسية لنجاح أي فرد أو مؤسسة، كما أنه ضرورة لازمة لنجاح أي إدارة لأن التخطيط العملي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها كما يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد.^{٦٢}
ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية ودوره الفاعل في قيادة المؤسسة نحو مستقبل تتضح فيه الرؤية للأهداف المنشودة، والأدوار المحددة ، فالتخطيط نشاط تنظيمي يعطي المؤسسة القدرة العالية على رقابة قياس أداء العاملين وجودة المخرجات التشغيلية طبقاً للخطة المرسومة ، كما أن التخطيط يبعث الطمأنينة وراحة البال في العاملين بالمؤسسة لما يجدون من وضوح في الأدوار والأعمال الموكلة إليهم مما يحفز الإبداع الإداري لديهم . كما يتضح أهمية التخطيط في دراسة وفهم العوامل

٦- (٦٢) سعيد لافي : تنمية الإبداع ، ملاحظ سابق ، ص ٣٧

(٦٣) جيهان عبد الرحمن جاد : التخطيط طريق للإبداع، التنمية الإدارية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، مج ٣٠ ، ع (١٤١) ، مصر ، ٢٠١٣ .

الداخلية والخارجية للمؤسسة يساعد في عملية الاستعداد والتجهيز لمواجهة التغيرات المستقبلية، كما أنه يعطي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر.^{٦٤} وقد إتفقت مختلف الأبحاث على أن كل فرد بالمؤسسة يمتلك القدرة على المساهمة في نجاحها، كما أنه يمكن أن يكون مبدعاً في طريقة قيامه بالعمل إذا تم تسييره بطريقة جيدة وبذلك تقع المسؤولية على عاتق الإدارة العليا في التركيز على ذلك القدرة من خلال بناء إطار مؤسسي يشجع وينمي الإبداع، وهذا الأمر يتطلب ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة لهذه العملية من خلال إنتهاج التخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد، لتكون بذلك أحد الأصول الثابتة الأكثر قيمة في المؤسسة والتي تساهم في تنمية الإبداع الإداري على مستواها ولتحفيز الإبداع ودمجه في الأنشطة اليومية لا بد للمؤسسة تبني التخطيط الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية لا بد التخطيط الجيد لها يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد^{٦٥}.

ولذلك يتوجب توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجامعية نحو التخطيط لوضع الإبداع عن طريق التأسيس أية خطة إستراتيجية بها وربطها بالإبداع الإداري وذلك من خلال^{٦٥} أولاً: الإبداع الإداري و بناء الإستراتيجية بالمؤسسة الجامعية بما تمثله الإستراتيجية من منهجية أو أسلوب العمل بالمؤسسة وهي الأوله التي تحدد خطورة سير وحركة المؤسسة في جميع مجالات العمل وبناء النموذج الإستراتيجي للمؤسسة وتكامل الإستراتيجيات المختلفة بالمؤسسة.

ثانياً الإبداع الإداري وبناء الرؤية بالمؤسسة التعليمية فالرؤية الإستراتيجية الواضحة هي بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة و العملية الإبداعية المنفذة لهذه الرؤية لا تتوقف عند البدء في تنفيذ الرؤية بل لا نخرط العملية كبيرة لتحويل الأفكار إلى واقع، و تمييز القادة المبدعين تحويل الرؤيا إلى واقع ملموس.

ثالثاً الأبداع وبناء الرسالة بالمؤسسات الجامعية حيث تشكل الرسالة أهداف وقيم للمؤسسة التي تسعى نحو تحقيقها في المدى الطويل وهي الفكرة الملهمه لأفراد المؤسسة التي تجمع جهودهم وإمكانياتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وعند الإنتهاء من وضع رسالة المؤسسة تصبح المرجع و الموجه الأساسي للنشاطات اللاحقة.

ومن خلال ما سبق عرضه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والتخطيط الإستراتيجي ؛ فالإبداع يساعد على دعم عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية كما أن التخطيط الإستراتيجي كتوجه عام للمؤسسة التعليمية ليس بعيد عن السياقات الإبداعية والتي من أبعادها الميل إلى الأصالة ، والتميز والبحث عن الجديد وغير المألوف والتعامل مع المستجدات بكفاءة و فاعلية إلخ ، كما إن إغفال التنسيق والعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإبداع يضعف من قدرات المؤسسة على خلق وتبني الإبداع الذي يمكن للمؤسسة التعليمية من خلاله إلى مواجهة التحديات التي تواجهها ، كما نجد أن المفكرون الإستراتيجيون يوصون بأنه من المهم أن يتم إختيار المخططون الإستراتيجيون وفقاً لأفكارهم الإبداعية ؛ كما أنه ينبغي لكل من المخططين الإستراتيجيين تبني رؤى جديدة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية الخاصة بهم ، وعلى نفس النهج من الواجب أن يتم إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بالمؤسسة التعليمية وفقاً لرؤيته الإستراتيجية الإبداعية ، وإملاكه المهارات والقدرات وكذلك الوسائل اللازمة لتطبيق وتحويل تلك الرؤى الإبداعية إلى نواتج ابداعية غير تقليدية تساهم في الإرتقاء بالمؤسسة الجامعية . وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على أفضل وجه حتى يتحقق لها الميزة التنافسية.

المحور الرابع : التصور المقترح لدور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية

^{٦٤}) عائشة سموم : تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق ، ص ٥٧.

^{٦٥}) على صالح جوهر ، ميادة محمدالباسل : الطريق للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية

بناء على نتائج الجانب النظري للدراسة يمكن تقديم تصور مقترح لتوضيح دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل إدارة الإبداع الإداري بالجامعات المصرية، ويتضمن هذا التصور أهداف، ومنطلقات، أسس ومبادئ، ومتطلبات التصور المقترح؛ ومعوقات، سبل التغلب على تلك المعوقات وآليات تنفيذ التصور المقترح وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

- العمل على ايجاد ثقافة الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية .
 - تحفيز وتشجيع العاملين بالجامعات المصرية على مشاركتهم في صنع القرار الجامعي وإيجاد طرق جديدة وسريعة لحل المشكلات بطريقة أكثر إبداعية .
 - تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل إدارة الإبداع الإداري بالجامعات المصرية،
 - الكشف عن المعوقات المتوقعة لتفعيل الإبداع الإداري في الجامعات المصرية
- تقديم المقترحات اللازمة للتغلب على المعوقات التي قد تحول دون تفعيل الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية .

❖ ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح تفعيل الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي. من مجموعة المنطلقات لعل من أهمها:

- 1- نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة؛
وما أسفرت عنه من توضيح لمقومات الإدارة الإبداعية بالمؤسسات التعليمية بوجه عام و بالجامعات المصرية علي وجه الخصوص،
- 2- نتائج و اعداد و تحليل الاطار النظري:
ويتضمن فمبحثين استهدف المبحث الثاني من الدراسة الحالية و هو بعنوان الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية. و هو بعنوان التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية. و الذي تضمن؛ مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و أهميته في مؤسسات التعليم لعالي، و خصائصه و مراحل و كذلك عمليات التخطيط و مبررات الأخذ به.
- 3- وجود حاجة ماسة على تنمية الإبداع الإداري بالجامعات المصرية ، وذلك حتى تتمكن إدارة الجامعة العمل بصورة أفضل وإيجاد الحلول الإبداعية لمشاكلها ،
- 4- مواجهة المقومات التي تحد من تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية :
و التي تركز علي ضرورة التغلب علي المناخ التقليدي الذي يعتمد علي تسلط القيادات علي المرؤوسين ، و عدم السماح لهم بالمشاركة في القرار الجامعي؛ و ابداء الرأي و ضعف الإمكانيات و البنية التحتية المطلوبة للإبداع الإداري، ضعف المرونة في تطبيق اللوائح و القوانين و كذلك الهياكل التنظيمية، عدم الاهتمام بالعمل الجماعي،

ثالثاً: أسس ومبادئ التصور المقترح :

ولكون التصور المقترح هو وصف لظاهرة إدارية مأمولة في المنظمات التعليمية ؛ وينطلق التصور المقترح في هذه الدراسة من عدة أسس يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- أهمية توفير متطلبات الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي ، وذلك لكون الإدارة الإبداعية أحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح إدارة الجامعات المصرية .
- 2- أهمية مرحلة التعليم العالي والجامعي ؛ حيث تعد من أهم المراحل التعليمية والتي يكتمل فيها نمو الشباب واكتمال معارفهم وفيها تتوسع مداركهم ، وتزداد مهارتهم ليكون قادرة على تحمل المسؤولية فيما بعد.

٣- مواكبة التطورات والتغيرات الراهنة ومسايرة التقدم الإداري على المستوى المحلي والدولي في مجال إدارة الجامعات أو التعليم العالي ، وتحسين أداء تلك المؤسسات ، والبعد عن الإدارة التقليدية؛ التي تحول الأفراد إلى بيروقراطيين ، وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير .

٤- العمل على توفير كافة مقومات الأبداع الإداري بالجامعات المصرية ؛ حيث من المهم امتلاك الجامعة رؤية الجامعة رؤية استراتيجية للتطوير على أسس الإبداع الإداري ، وكذلك العمل على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمجتمع الجامعي لتحقيق الإبداع في الإدارة ، وإنشاء وحدات خاصة بالمنتدبين والموهوبين ، والعمل على المرونة في الهياكل التنظيمية وتزويد العاملين بالمعلومات التي تمكن من المشاركة في صنع القرار ، وتشجيع العاملين على انتاج حلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم ، والربط بين حوافز العاملين مدى قدراتهم على ابداعهم في حل المشكلات.

٥- التقليل من التأثيرات لمعوقات الإبداع الإداري بالجامعات المصرية من خلال تبني المرونة في الهياكل التنظيمية ، خلق وإعطاء الثقة للعاملين المرؤوسين من خلال تفويضهم السلطة مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي ، والعمل على وجود برامج تدريبية فعالة تعمل على تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية ، وكذلك الأهتمام بالوائح والتشريعات التي تدعم سلوكيات الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية .

❖ رابعاً : متطلبات التصور المقترح .

تحدد المكونات الأساسية للتصور المقترح لمتطلبات تطوير إدارة جامعة مدينة السادات في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من المكونات التالية :متطلبات تشريعية وإدارية ، متطلبات معرفية . متطلبات بشرية وكذلك متطلبات مادية .

وفيما يلي وصف لكل مكون:

❖ المتطلبات الادارية والتنظيمية :

- العمل على أن يكون لدى الجامعة رؤية إستراتيجية تدفع لتطوير الإدارة على أسس الإبداع .
- الإهتمام بالهيكل التنظيمي للجامعة بحيث تتوفر فيه المرونة حتى يتوافق مع متطلبات التطوير والإبداع.

- ضرورة اهتمام الجامعات بتفعيل القوانين التي تعطي لها الحرية في استثمار مواردها بالطريقة التي تتناسب مع ظروفها.

- التزام إدارة الجامعة بوضع أنظمة تشريعية وإدارية خاصة بالمبدعين.

- مناسبة مؤهلات الإداريين في الجامعة مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

- إنشاء وحدة خاصة بالمبدعين والموهوبين بالجامعة تضم العاملين والطلاب.

- تطبيق إدارة الجامعة اللامركزية في التعامل مع المتغيرات الجديدة.

❖ المتطلبات المعرفية :

- توفير نشرات معلومات لنشر ثقافة الإبداع بالجامعة .

- تزويد الجامعة العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار .

- وضع معايير للترقية توجب اجتياز بعض الدورات التدريبية كل حسب تخصصه .

- تمكين الجامعة العاملين من الحصول على المعارف والمهارات لتفعيل الاتصال داخل وخارج الجامعة .

- توفير شبكة اتصالات فعالة داخلية لنقل المعلومات بين الأقسام والأفراد .

- مواكبة الجامعة التطور العلمي والمعرفي في كافة المجالات .

- العمل على اكتشاف المبدعين وتفويضهم فيما يتميزون به .

- تشجع الجامعة إقامة الندوات والحلقات النقاشية لإستثمار طاقات العاملين الفكر

المتطلبات : البشرية

- تشجع الجامعة العلاقات الإجتماعية والعمل الجماعي .
- حرص العاملين على المبادرة والمشاركة في صنع القرار ا.
- إيمان القيادات الجامعية بضرورة التغيير والتحسين للأفضل.
- امتلاك قيادات الجامعة القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية وحلها سريعا.
- اختيار الجامعة القيادات المؤهلة علمياً والداعمة للإبداع الإداري .
- سيادة الاحترام المتبادل والتعاون في العمل داخل الجامعة .
- وجود رؤية واضحة لدى قيادات الجامعة للمستقبل .
- اتصاف القيادات الجامعية بالمرونة و التكيف مع المستجدات .

المتطلبات المادية :

- وضع الجامعة مكافآت دورية للمبدعين.
- التأكيد على الإستقلال المالي للجامعات .
- حث الدولة على زيادة نسبة الإنفاق على البحث العلمي .
- استخدام أساليب مادية ومعنوية لتحفيز العاملين على التنمية المهنية المستمرة التي تعمل على تطوير أدائهم .
- توفير الجامعة الإعتمادات المالية لرفع كفاءة العاملين بها.
- الربط بين حوافز العاملين ومدى إبداعهم في حل المشكلات بالجامعة .
- انشاء صندوق للدعم المبدعين يشارك فيه مؤسسات المجتمع المدني

❖ خامسا: آليات تنفيذ التصور المقترح:

- انطلاقاً من أنه لا يمكن أنتفعيل الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية في ضوء التخطيط الإستراتيجي دون الاعتماد على الآليات واقعية وعملية, ومن ثم تقترح الدراسة الأخذ بالآليات التالية:
- مراجعة قانون تنظيم الجامعات الصادر فى عام ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية بما يتواءم مع ما شهده العالم من تغييرات خلال العقود الأخيرة، وإلغاء ما به من نصوص تعوق استقلالية الجامعة وحسن الأداء الجامعي، على أن يتضمن التشريع الجديد جميع النصوص القانونية الخاصة بالعاملين بالجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم تطبيق قانون واحد على المجتمع الجامعي، والتأكيد في التشريعات الجامعية المختلفة على استقلال الجامعات أكاديمياً ومالياً وإدارياً, مما يؤدي إلى المرونة في الهياكل التنظيمية والوصول بالجامعة إلى مستوى التمكن المنشود عالمياً وخلق بيئة تحفز على الإبداع .
- تبني خطة إستراتيجية وذلك لجعل الجامعة لها رؤية إستراتيجية تدفع لتطوير إدارة الجامعة على اسس الإبداع الإداري ، بحيث يتضافر المجتمع الجامعي في تنفيذها.
- الإهتمام برامج ودورات تدريبية للقيادات الأكاديمية (عمداء ، وكلاء، رؤساء أقسام) ، وكذلك القيادات الإدارية من أجل اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم ، وتزويد مهارتهم وخبراتهم في الأساليب الإدارية الحديثة ؛ وتدريبهم على كيفية تفعيل الإبداع الإداري في الجامعات.
- الإهتمام بمعايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ، بحيث يتم اختيار القيادات التي تمكن بالتغيير والتجديد والإبداع والإبتكار .
- تشكيل مجلس أمناء بالجامعة تكون من شخصيات عامة مهتمة بالتعليم الجامعي وقضاياها،
- انشاء صندوق للتمويل الجامعي تكون تبعيته لمجلس الأمناء الذى اقترحته الدراسة الحالية، ويُمول من قبل الدولة والاعانات التى تقدمها مؤسسات المجتمع المدني والتبرعات، ويتولى دراسة احتياجات الجامعة وفقاً لظروفها الخاصة ومعدلات الأداء بها، ومن ثم تحديد موازنتها.
- تشكيل فريق عمل لتحديد برامج تدريبية تتضمن أهم المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المرتبطة بالإدارة الإبداعية وتنفيذها على مستوى القيادات وأعضاء الجامعة.

المراجع :-

١. أحمد سعيد سالم: الإدارة الإبداعية في المكتبات ومؤسسات المعلومات إطار نظري ومنطلقات فكرية، المؤتمر التاسع عشر: مستقبل المهنة : كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات والتحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، أبو ظبي ، ابريل ٢٠١٣ .
٢. أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بإبداع علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط ١ ، ٢٠١٣ .
٣. أحمد ماهر : دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ .
٤. احمد محمد أحمد : معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية ، رؤية توعوية ، المؤتمر السنوي الثامن عشر ، تطوير منظومة الدول العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ، مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية عدد (٢٦) ٢٠١٤ .
٥. أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر ، المؤتمر العلمي التاسع ، تطوير التعليم العربي الواقع والمأمول - كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مصر، ٢٠٠٨ .
٦. أحمد محمود الخطيب ؛ دور الجامعات في الإبداع الإداري: المؤتمر العلمي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين والمبدعين ، انجازات عربية مشرقة ، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين ، عمان ٢٠٠٧ .
٧. أسماء جلولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة في جامعة محمد خضير - بسكرة - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٣ .
٨. السيد على السيد جمعة : التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات ، مجلة كلية التربية جامعة قناة السويس ، مج ٥ ، ٢٠١٢ .
٩. الهام نايف الراجحي ؛ دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي : تصور مقترح ،دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب، ع ٨٨، ٢٠١٧ .
١٠. الهلالى الشربيني الهلالى : اتلخريط الإستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي : رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، عدد ٢٠ ج ٣ ١٩٩٦ .
١١. أميمة حلمي : درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية: مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مصرع (٦١) ٢٠١٦ .
١٢. اياد على الدجنى : واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، ٢٠٠٦ ،
١٣. إيمان عبد الفتاح ود وأخرون : فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهه نظر القادة الأكاديميين ، المجلة التربوية ، مج ١٩ ع ١١٤ ، ٢٠١٥ .
١٤. أيمن عامر: شخصية المبدع ، محدداتها وأفاق تنميتها ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
١٥. توفيق عطيه توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، فلسطين ، ٢٠٠٩ .
١٦. ثابت إدريس : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، مصر ، ٢٠٠٢ .

١٧. جعفر بن أحمد العلوان : المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري : مراجعة اللادبيات العربية، جامعة المجمع، مركز النشر والترجمة ، مجلة العلوم الانسانية والإدارية ع ١٣ ، ٢٠١٨ .
١٨. جمال المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ .
١٩. جمال خيرالله:الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٩ .
٢٠. جيهان عبد الرحمن جاد : التخطيط طريق للإبداع، التنمية الإدارية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، مج ٣٠ ، ع (١٤١) ، مصر ، ٢٠١٣ .
٢١. حسن مختار حسين : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، ع ٦ ، ٢٠٠٢ .
٢٢. حسين الجبوري :التخطيط الإستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد ، مطابع العربية للعلوم بيروت ٢٠١٠ .
٢٣. حسين حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ .
٢٤. حسين رشوان : الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٢ .
٢٥. حضير كاظم حموده: منظمة المعرفة ، دار الصفاء، ط ١ ، عام الاردن ، ٢٠١٠ .
٢٦. خلود بنت عبد العزيز العسكر، خالد بن عبد الكريم البصير : دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البنية الأكاديمية ، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ع ١١ ، ج ٣ ، ٢٠١٨ .
٢٧. خليفة محمود العنزي : تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية محترحة" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، مصر، ع (١٥٦) ج ٣ ، ٢٠١٣ .
٢٨. ديبوسهين أحمد ، عياط سعاد : دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار) مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال ، عدد ٢ ، مج ١ جامعة أحمد دراية - ادرا - الجزائر ، ٢٠١٧ .
٢٩. رافدة الحريري : التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ، عمان ٢٠٠٧ .
٣٠. راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد الطبيعية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ .
٣١. رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة بجامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر ٢٠١٤
٣٢. رضا المليجي ، يحيي يوسف : إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر " دراسة تحليلية " ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا: ع ٤٢ ، ١٠١٠ .
٣٣. رفعت رستم :التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (1)، المجلد (1)، غزة، 2004 .
٣٤. رفعت عمر عزوز : الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح : المركز العربي للتعليم والتنمية - مستقبل التربية العربية - مج ٢١ ع ٩١ ، ٢٠١٤ .
٣٥. رمضان الشيخ : الإستراتيجيات لتعلم الإبداع ، بوك سيتي للنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩ .
٣٦. زيد الهويدي : الإبداع ، ماهيته، اكتشافه، تنميته ، دار الكتاب الجامعي، العين ، الإمارات ٢٠٠٤ ، سارة مكناس : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، الجزائر، ٢٠١٧ .

٣٧. سالي زكي محمد : فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣
٣٨. سعيد صالح الشمراني : مؤشرات ممارسة الإدارة الإبداعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، ٢٠٠٩ .
٣٩. سعيد لافي : تنمية الإبداع، عالم الكتب، ط١، القاهرة، ٢٠١٥ .
٤٠. سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة -جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨ .
٤١. شمسان عبد الله المناعي : رعاية الإبداع ضرورة عصرية، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠ .
٤٢. صالح بن محمد الدوسري: دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج ٤، ع ١٧، ٢٠١٨ .
٤٣. طارق عبد الروؤف عامر: الإبداع، مفاهيمه، أساليبه نظرياته، الدار العالمية، للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥ .
٤٤. طه عبد العظيم حسين : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، عمان، الاردن دار الفكر للنشر، ٢٠٠٧ .
٤٥. عائشة سمسوم : تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد ١٤، مج ١، الجزائر ٢٠١٦ .
٤٦. عبد الستار إبراهيم : الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٣، فهد عوض الله السلمي : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرسلات الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ .
٤٧. عبد المعطي عساف مقدمات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ع (٦٢) معهد الإدارة العامة مسقط - عمان .
٤٨. عثمان غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط٢، دار النشر ولتوزيع، عمان، ٢٠٠١ .
٤٩. عديلة بنت عبدالله بن علي القرشي : الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٣٢ .
٥٠. عزة مصطفى : التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي، دار النشر للجامعات، القاهرة ٢٠١٠ .
٥١. علوط الباتول & مجبري سلمة: الإبداع الإداري وآليات تطوره في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (١٣)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ٢٠١٣ .
٥٢. على صالح جوهر، ميادة محمدالباسل : الطريق للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية
٥٣. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، ٢٠٠٢ .
٥٤. علي الشايح وآخرون : العلامات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١ .
٥٥. علي بن حسين العجمي : ١٨١ بطاقة للتميز الإداري، دار الإبداع الفكري، ط٢، الكويت، ٢٠٠٩ .
٥٦. علي عبد الكريم الكساب، عبدو على الزبيدي : التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القاده الأكاديميون والإداريون، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٤، ع ١٤، ٢٠١٤ .
٥٧. لاحق بن عبد الله القحطاني الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية،

٥٨. ماهر حسن نسمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ٢٠١١ .
٥٩. محمد إحسان : التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء العاملين في التعليم العالي (الجامعات) : بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية في الفترة من ٢٠٠٠-٢٠١٥م، رسالة دكتوراه منشورة ، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية ، جامعة أم درمان الإسلامية : السودان ، ٢٠١٥ .
٦٠. محمد حسين العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ٢٠١٣ .
٦١. محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٧ .
٦٢. محمد عبد الفتاح : درجة التزام جامعة اليرموك بالتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، ٣٠ ، ٢٠١٦ .
٦٣. محمد مدبولي : التخطيط المدرسي الإستراتيجي ، مكتبة الدار العربية ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
٦٤. محمود أبو النور : الإبداع الإداري لدى المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٨ ، ع ٢ ، كلية التربية جامعة حلوان ، ٢٠١٢ .
٦٥. مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
٦٦. مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مجلة التربية ، جامعة المنصورة ع (١٠١) يناير ٢٠١٨ .
٦٧. ممدوح عبد المنعم الكناني : سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات ، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧ .
٦٨. منار القطاونة : المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإردنيين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن، ٢٠٠٠ م .
٦٩. موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ٢٠٠٠ .
٧٠. مؤيد الساعدي : دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مجلة القادسية - للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج ١٥ ، ع ٤ ، العراق ، ٢٠١٥ .
٧١. مؤيد السعيد السالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط ٢ عمان ، ٢٠٠٣ .
٧٢. ياسر رفعت عبد الرحمن ، وآخرون ، معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، ع ٣ ، ٢٠٢٠ .

73. Mckay, Emily Gantz;Stragtegic Planning :A Ten-Step Guide, Nationl Council of La Raza,July 2001,P.1