

تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي

إعداد

الطالبة/ بدرية عوض طليحان الشمري
معلمة علوم بمنطقة الجهراء

د / حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.م.د / حنان البدرى كمال

أستاذ ورئيس قسم التربية
المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص
التربية المقارنة الإدارة التعليمية

تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي

أ.م.د. / حنان البدرى كمال د / حنان عبد الستار محمود أ / بدرية عوض
ظليحان
الملخص:

هدفت التعرف على مفهوم الإبداع الإداري ، وأيضاً التعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي ، كما تم رصد واقع الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي ، وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي ، كما تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٥٠) مديراً ووكيلاً من المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء بدولة الكويت، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ككل بدرجة كبيرة، وكما جاءت استجابات أفراد العينة حول واقع متطلبات تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي بدولة الكويت ككل بدرجة متوسطة.

Abstract:

The study aimed to identify administrative creativity, and also to identify the strategic intelligence, in order to reach a vision The proposal to develop the administrative creativity of the principals and Agents primary of schools in the State of Kuwait in the light of the strategic intelligence approach, where the results of the study showed that the responses of the sample members came about the reality of the practice of administrative creativity among the principals of primary schools in the State of Kuwait as a whole, to a large extent, and The responses of the sample members about the reality of the requirements for applying the dimensions of strategic intelligence in the State of Kuwait as a whole came to a medium degree.

المقدمة:

أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطوير المجتمعات وتقدمها، وكذلك كونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة التربوية على العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية. (عوض، ٢٠١٣، ص ٢٠٠)

وتوجد العديد من المداخل التربوية لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ومنها مدخل الذكاء الإستراتيجي، ويرتبط هذا النوع من الذكاء بمجموعة من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير، والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المدرسة، ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات ومحدوديتها، فهو يساعد المدرسة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويمكن المدير من اقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة (أبو الغنم، ٢٠١٥، ص ١٤٢).

لذا بدأت المؤسسات التربوية تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، حيث يساعد الذكاء الإستراتيجي على تكوين قادة مستقبليين للمؤسسات التربوية، يمتازون بميزات فريدة من نوعها، كما يعطي الرؤية الثاقبة لمتخذ القرار،

وخاصة في النواحي التي تخص عملية صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط المستقبلية(المصري، وفرح، ٢٠٢٠، ص ٢٦١).

ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات التي يحتاجها المدير لتتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، ومواجهة المشكلات المستقبلية، وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً للمتطلبات البيئية المحيطة، والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي تهدف إلى تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمؤسسة، ولا يكفي لمدير المدرسة أن يكون ذكياً، بل يجب توافر قدرات فردية لديه في مجال استخدام القوى العقلية وفق المنظور الإستراتيجي؛ الذي يحقق له وللمؤسسة التي يعمل فيها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى(الناشي، ٢٠١٩، ص ١٤٩).

ونتيجة لأهمية امتلاك مديري المدارس للإبداع الإداري، فإن الدراسة الحالية تحاول تقديم تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعاني التعليم العام في كثير من البلدان العربية من قصور في الخطط التربوية والادارية، حيث تبقى لسنوات عديدة دون تطوير سواء في محتواها أم طرق تدريسها بالقدر الذي يتناسب مع المتطلبات المحلية والمعايير العالمية، حيث تعاني المؤسسات التربوية من مشاكل متعددة من حيث جودة التعليم ونوعيته على الرغم من التطورات المذهلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

كما توصلت دراسة عبد الله سعد المطيري إلى ندرة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بدولة الكويت مما يؤثر سلباً على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ويرجع انخفاض توافر هذه الثقافة إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للمديرين، وقلة الدورات التدريبية، وسيطرة أسلوب المركزية على مختلف

شئون العمل، وبالتالي عدم وضوح الرؤية لدى المديرين وعدم استخدام الممارسات الإبداعية في مجال الإدارة.(المطيري، ٢٠١٩)، ويرى مالك يوسف الدوسري أن هناك معوقات للإبداع الإداري في المؤسسات التربوية تتمثل في الآتي:(الدوسري، ٢٠١٧، ص ٦٠)

• المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة التربوية وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

• الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المؤسسة التربوية يستلزم نفقات إضافية على المؤسسة تحملها.

• عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

كما أن هناك قصور في تفعيل مديري المدارس للذكاء الإستراتيجي، وعدم تطبيق مثل هذا النوع من الذكاء من قبل المؤسسات التربوية قد يعد سبباً في تدني مستويات أدائها، وبشكل يقود المستفيدين من التحول نحو مؤسسات أخرى، وإشاعة مشاعر عدم الرضا بين المستفيدين.(عثمان، ٢٠١٥، ص ٥)

ومن خلال عمل الباحثة في مهنة التعليم لسنوات عديدة في مدارس المرحلة الابتدائية، فقد لاحظت أن معظم الممارسات الإدارية في هذه المرحلة تتسم بالانتمية والأداء الروتيني، والذي يعوق الإبداع والتجديد التربوي.

مما تقدم تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١) ما الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري في ضوء الفكر التربوي المعاصر؟
- ٢) ما الإطار الفكري للذكاء الإستراتيجي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣) ما واقع تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي؟
- ٤) ما الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري في ضوء الفكر التربوي المعاصر، والتعرف على الإطار الفكري للذكاء الإستراتيجي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، رصد واقع الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي، وضع آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج الدراسة كإطار ارشادي لتطوير ممارساتهم الإبداعية، وقد تكون نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية في الكويت لتناول الإبداع الإداري ومدخل الذكاء الإستراتيجي، ووسيلة داعمة للتنمية في المجال التربوي، ويؤمل أن تحفز هذه الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بتفعيل مدخل الذكاء الإستراتيجي باعتباره من المداخل المعاصرة التي يتزايد الاهتمام بها، نظراً لدورها الكبير في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

حدود الدراسة:

(١) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول واقع تنمية الإبداع الإداري من خلال: الطلاقة، المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، وكيفية تنميته في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي، من خلال الدراستين النظرية والتطبيقية، وهى: الاستشراف، التفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، والشراكة.

(٢) **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء والمدراء المساعدين بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

(٣) **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة على بعض مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

الأدب النظري لمتغيرات الدراسة:

الإبداع الإداري Administrative Creativity:

١. مفهوم الإبداع الإداري:

تعرف الإبداع الإداري بأنها: قدرة المديرون والعاملون بالمدارس والجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتجويدها باستمرار وزيادة قدرتها التنافسية (حسن، ومرسي، ٢٠١٢، ص ٢٩٦).

كما تعرف بأنها قدرة الإدارة التربوية والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المدرسة أو المؤسسة التربوية، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم، وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً وفعلاً للعملية التعليمية، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المؤسسة

التربوية على الاستمرار ودعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف الإبداعية للعاملين في هذه المؤسسة التربوية (الدليمي، ٢٠١٣، ص ٢٣).

أما المفهوم الإجرائي للإبداع الإداري فهو قدرة مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ابتكار أساليب وافكار غير تقليدية في إدارة العمل التربوي؛ بما يزيد من دافعية العاملين بالمؤسسة التربوية، ويزيد من فاعلية أدائهم؛ وبما يحقق أهداف المؤسسة في الوقت المطلوب وبالجودة المتطلع إليها.

٢. أهمية الإبداع الإداري:

تتبنى المنظمات التعليمية الإبداع الإداري لما له من أهمية كبيرة على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة، ويمكن ذكر بعض نقاط أهمية الإبداع الإداري في أنه يعمل على التالي: (مسلم، ٢٠١٥، ص ص ١٩-٢٠)

١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
٢. المساعدة في تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
٣. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية .
٥. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات المادية والبشرية.
٦. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها المتنوعة.

٣. أبعاد تطبيق الإبداع الإداري في المدارس:

يقوم القائد التحويلي بأدواره من خلال عدة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

١. الأصالة: وهي القدرة على التجديد وترك المؤلف، والقدرة على ربط الأفكار بطرق غير شائعة وكذلك السرعة في إنتاج أكبر قدر من الاستجابات غير المباشرة، والتي تتناسب مع الموقف والهدف، وهي تحمل معاني الجدة والندرة، وأن الأصالة الإبداعية

لا تعني إنشاء الأفكار من العدم ولكنها نتيجة لعملية تلاقح فكري، ويمكن أن تكون أفكاراً قديمة ولكنها تعرض بطريق جديدة كما يمكن أن تكون مزجاً بين فكرتين أو ثلاث من الأفكار القديمة، بل أن أفضل الأفكار يمكن الحصول عليها من الأفكار الموجودة مسبقاً (Forum, 2020).

٢. **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد الأفكار والبدائل والحلول المتعددة، وكلما زاد عدد الأفكار التي يتم توليدها زاد احتمال العثور على فكرة مفيدة أو حل للمشكلة المستهدفة، إن وجود عدد قليل جداً من البدائل والحلول يجعل قدرتنا على حل المشاكل التي تواجهنا مقيدة، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يؤكدون على أهمية التدريب والممارسة التي تعتمد على هذه الأدوات مما يجعل الطلاقة أفضل. (العبيدي، والشيباني، العبيدي)

٣. **المرونة:** وهي القدرة على النظر إلى موضوع أو مشكلة من زوايا مختلفة ويكون ذلك من خلال النظر للموضوع أو المشكلة من وجهة نظر معارضة أو طريقة معالجة مختلفة، كما تعزز المرونة من التفاهم بين الأفراد والثقافات المتنوعة، وتعتبر المرونة مهمة بشكل خاصاً عندما تفشل الطرق المنطقية في إعطاء نتائج مرضية. (Shively,2014, Pp10-15)

٤. **قبول المخاطرة:** وهي الشجاعة في مواجهة الفشل أو النقد والقدرة على التخمينات والعمل تحت الضغوط والظروف الغامضة مع الدفاع عن الأفكار الخاصة، وهي تمثل الجرأة في تبني الأفكار الجديدة التي تزيد احتمالية المخاطرة فيها، وتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه المخاطرة (عمر، ومجد، ٢٠١٧، ص ص ١٣٧-١٥٦)، إن مفهوم الإبداع غالباً ما ينطوي على المجازفة، بل ويتطلب أحياناً أن يأخذ درجة من المخاطرة، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود ارتباط بين المخاطرة والإبداع. (Shen, et all, 2018, Pp224-231).

٥. **الحساسية للمشكلات:** وهي الاستجابة السريعة والاحساس بوجود مشكلة أو ثغرة تحتاج لحلول جذرية أو جزئية قبل حدوثها من خلال المعطيات المتوفرة، لذا فإن الحساسية للمشكلات ترتبط بشكل كبير بمواطن الخلل والضعف وتحسس النقائص والعمل على معالجتها وتحسينها، ويمكن حصر مظاهر الحساسية للمشكلات في نقطتين أساسيتين وهي السعي نحو تغيير الوضع القائم والشيء الآخر الإحساس بوجود خلل في المحيط، مما يزيد من قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها (البارودي، ٢٠١٥، ص ١٠٠).

مما سبق يتضح أن هذه الأبعاد وما تتطلبه من عمليات مختلفة تعد متكاملة، ولا يمكن تحقيق الإبداع الإداري بشكل متكامل دون تحقيقها، إلا أن أساسها يتمثل في الإنسان المبدع، لأن توافر جميع هذه الأبعاد دون توافر إنسان مبدع لا يدعم تحقيق الإبداع الإداري، نظراً لأن هذا الإبداع ينتج عن قرار من الفرد المبدع باستغلال العوامل الممكنة وتطويعها لتحقيق الإبداع الإداري.

الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence:

١. مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

سوف نستعرض بعض المفاهيم التي تناولتها الأدبيات المعاصرة عن الذكاء

الإستراتيجي وهي كما يلي:

يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه: قدرة يتمتع بها مجموعة من الأفراد من أجل صياغة الخطط الإستراتيجية عناصره (الرؤية المستقبلية، الإبداع، الشراكة، الدافعية، تفكير النظم، المقارنة المرجعية) وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لاتخاذ القرار (محمد، عدنان طلفان ٢٠١٥، ص ٢٦١).

كما يُعرّف بأنه: بأنه جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها الحصول على المعلومات المناسبة، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية

في بيئة الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة اهداف المنظمة (كنوش، ٢٠١٥، ص ٩٢).

أما المفهوم الإجرائي للذكاء الإستراتيجي فهو: أهم عناصر التفكير الإستراتيجي الفعال، والذي يمكن مديري المدارس من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها أن تقرر مستقبل المدرسة، وتسهم في تحقيق الإبداع الإداري لديهم.

٢. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

نجد أن مدير المدرسة يقوم في ضوء ما يمتلكه من ذكاء استراتيجي بعدد من الوظائف والمسئوليات في الآتي: (الوكيل، ٢٠١٦، ص ص ١٦٢-١٦٣)

١. رسم السياسات التي تناسب المنظمة التي عمل فيها ووضع الخطط حتى تتم العمليات الخاصة بتنفيذ السياسة بفهم ووعي كاملين.

٢. تحمل مسؤولية العمل والسير في تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاج بأقل جهد وتكاليف وفي أقصر وقت.

٣. اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، مع ملاحظة أن قرارات القائد في موقف معين قد لا تصلح للقيادة في موقف آخر.

٤. توزيع السلطات والمسئوليات، واتباع الأصول الإدارية السليمة، والاهتمام باستخدام وسائل الاتصال المناسبة، وتبادل الرأي مع من هم تحت قيادته بهدف توفير قيادة جماعية قوية.

٣. أبعاد تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المدارس:

بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وجد أن هناك تبايناً ملحوظاً بين الباحثين على أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وعليه فقد تم اختيار الأبعاد التي تكون أكثر ارتباطاً بالبحث وهي كالتالي:

١. **الاستشراف الإستراتيجي:** وينظر إلى الاستشراف على أنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، أي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الزاهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، فيعرف الاستشراف بأنه أحد أساليب النجاح على المدى الطويل، وبعبارة أخرى هو عملية قائمة على التخطيط وتنفيذ المشاريع بشكل فردي في المستقبل، والاستشراف الإستراتيجي يتعلق بالدرجة الأولى بالتخطيط المستقبلي للمنظمة وكشف البدائل المتاحة، وهذا يتطلب وجود مهارات ابداعية في جميع الاختصاصات التي يمكن من خلالها تحقيق احتياجات المنظمة والالتزام بتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة (Foresight, 2014, P.2)، والاستشراف يعكس قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تسهم في صنع المستقبل، ومما لا شك فيه أن الانسان يحتاج إلى التخيل والتصور واستشراف المستقبل كي يكون قادراً على التخطيط (العقيد، ٢٠١٥، ص ٢١٤).

٢. **التحفيز الإستراتيجي:** يعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الفرد نفسه، ويمكن التحفيز الإستراتيجي الأفراد من الحفاظ على الدافع أو حتى تعزيز مستوى الدافع، والحفاظ على الكفاءة، أو تحسين مستوى الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة (Engelschalk, Gabriele, Markus, 2016,P.72)، فالتحفيز هو قدرة القائد الذكي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظم (Maccoby, 2011, P.12)، ويفترض ماسلو أن الدافعية الإنسانية تنمو وتنظم على نحو هرمي لإنجاز فعندما تشبع الحاجات صاحبة القوى الكبرى أو الأولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتلح في طلب الأشباع (الفلفلي، ٢٠١٦، ص ١٣٥).

٣. **الرؤية الإستراتيجية:** الرؤية عبارة عن شعار يوضح الهدف العام الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه بعد فترة من الزمن، من خلال تحديد المشاكل ومناقشتها،

وإيجاد الأهداف المنشودة للمنظمة، وتمثل الرؤية الإستراتيجية في رسالة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً، وتوضح كيان المنظمة ومكانتها، أو وضعها في الوقت الحالي والمستقبلي، وتخطيط المسار الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه (Wolfe, 2017, Pp316-317).

٤. **الشراكات الإستراتيجية:** تعني قدرة المؤسسة على بناء استراتيجية التشارك والتحالف مع دوائر أخرى في نفس مستوى المجال الواحد، وتعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على كفاءته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للمؤسسة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندمجات مع مؤسسات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية. (النعمي، ٢٠١٨، ص ١٣٧)

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت الإبداع الإداري:

من أبرز الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري ما يلي:

هدفت دراسة (الدحلان، ٢٠١٧) إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للقادة التربويين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك العديد من المعوقات المتعلقة بممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، ومنها الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات، وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، بالإضافة إلى تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكمة.

وهدف دراسة (المطيري، ٢٠١٩) التعرف على درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى

المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤٢) من معلمي المدارس في منطقة الجهراء بدولة الكويت، وأظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع تعزي لمتغير الجنس عند جميع المجالات عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات والمجال الكلي.

ثانياً: دراسات تناولت مدخل الذكاء الإستراتيجي:

من أبرز الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي ما يلي:

هدفت دراسة(الشاشي، ٢٠١٩) إلى تعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٥) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، وتم استخدام استبيان للتعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تمتع مديري المدارس بالذكاء الإستراتيجي بدرجة جيدة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تتعلق بمتغيري النوع ومدة الخدمة.

كما تناولت دراسة (مطر، ٢٠١٨) الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) مديراً ومديرة بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، و أظهرت النتائج اهتمام المنظمة بالذكاء الإستراتيجي وعناصره، مع وجود علاقة طردية قوية بين الذكاء الإستراتيجي وسمعة المنظمة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توسيع خلفية الباحثة الفكرية والتطبيقية لتحديد موضوع الدراسة وبلورة شكلها وتعيين مسارها، ونطاق معالجتها، وبناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي طبقت في الدراسات السابقة، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

منهجية الدراسة:

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في رصد واقع الإبداع الإداري لمدرء المدارس في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي بدولة الكويت.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد الحجم المثالي للعينة، بحيث تكونت العينة من (٢٥٠) مديراً ومديراً مساعداً الابتدائية بدولة الكويت.
- **أدوات الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة

حساب صدق أداة الدراسة:

(أ) الصدق المحتوى (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بلغ عددهم (٩) محكماً، وقد بينت نتائج هذا الإجراء توفر مؤشر الصدق المحتوى للاستبانة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصلية قوامها (٣٥) فرداً، بعدها قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام برنامج (Spss) الاصدار الخامس والعشرون، وذلك على النحو التالي:

واتضح من حساب المعاملات الارتباطية للاستبانة أنها كلها جاءت مرتفعة ، وبالتالي لوحظ من أن درجات معاملات الارتباط تقترب من الواحد الصحيح وهي مقبولة إحصائياً، وأيضاً تعني هذه المعاملات وجود علاقة قوية جداً بين الفقرات والأبعاد المحاور والاستبانة ككل وأنها دالة عند مستوى معنوية (نسبة الخطأ) ٠,٠١ ، ومستوى ثقة ٠,٩٩ ، وهذا يشير إلى قوة العلاقة وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي يوفرها تطبيق هذه الاستبانة.

حساب ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات للاستبانة من خلال حساب ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج (Spss) فتراوحت ما بين (٠.٨٠٠) إلى (٠.٩٨٥)، حيث ظهرت نتائج الثبات مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، كما جاءت درجة صدق الاستبانة عالية جداً، ويمكن أن يفيد ذلك في صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وصياغة المقترحات، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على "ما واقع تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي؟" وللإجابة عن الجزء الأول من هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لفقرات وأبعاد الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس الابتدائية بدولة الكويت باستخدام برنامج (Spss)، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي للمحور ككل، كما في الجدول (١)

جدول (١)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي أبعاد المحور الأول (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية له

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الرتبة	مستوى الممارسة
الطلاقة	٢.٣٧	٠.٥٧	%٧٩	٣	كبيرة
المرونة	٢.٤٣	٠.٥٥	%٨١	١	كبيرة
الأصالة	٢.٣٢	٠.٥٩	%٧٧	٤	متوسطة
الحساسية للمشكلات	٢.٣٧	٠.٥٦	%٧٩	٢	كبيرة
قبول المخاطرة	٢.٣٠	٠.٦٢	%٧٧	٥	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور	٢.٣٦	٠.٥٤	%٧١		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن معظم أبعاد المحور الأول جاءت كبيرة وهي أبعاد (الطلاقة- المرونة- الحساسية للمشكلات)، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للأبعاد ما بين (٢.٣٧ : ٢.٤٣)، وانحراف معياري يتراوح ما بين (٠.٥٦ : ٠.٥٧)، ويتضح ضرورة دعم تعزيز ممارسات مدرء المدارس تجاه الإبداع الإداري، وجاءت ممارسة بعدي الأصالة وقبول المخاطرة بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهم ع التوالي (٢.٣٢، ٢.٣٠)، وانحراف معياري قيمته ع التوالي (٠.٥٩، ٠.٦٢).

وللإجابة على الجزء الثاني الخاص بالسؤال الثالث وهو "متطلبات مدخل الذكاء الإستراتيجي لتنمية الإبداع الإداري"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لفقرات وأبعاد مدخل الذكاء الإستراتيجي بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام برنامج (Spss)، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي للمحور ككل، والجدول (٢)

جدول (٢)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي أبعاد المحور الثاني(الذكاء الإستراتيجي) والدرجة الكلية له

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الرتبة	مستوى الممارسة
الاستشراف	٢.٣٠	٠.٥٩	٧٧%	٤	متوسطة
التفكير المنظم	٢.٣٥	٠.٨٥	٧٨%	٢	متوسطة
الرؤية المستقبلية	٢.٣٧	٠.٧٥	٧٩%	١	كبيرة
تحفيز العاملين	٢.٢٣	٠.٧٢	٧٤%	٥	متوسطة
الشراكة	٢.٣٢	٠.٦٧	٧٧%	٣	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور	٢.٣٢	٠.٥٨	٧٧%		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن معظم أبعاد المحور الأول حول واقع ممارسة وأبعاد مدخل الذكاء الإستراتيجي جاءت متوسطة وهي أبعاد (الاستشراف- التفكير المنظم- تحفيز العاملين- الشراكة)، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للأبعاد ما بين (٢.٢٣: ٢.٣٥)، وإنحراف معياري يتراوح ما بين (٠.٥٨ : ٠.٨٥)، ويتضح اتجاه عينة البحث إلى ضرورة تعزيز ممارسات مدرء المدارس تجاه الذكاء الاستراتيجي، وجاء ممارسة بعد الرؤية المستقبلية فقط بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٣٧)، وبانحراف معياري قيمته (٠,٧٥).

الآليات المقترحة:

هناك مجموعة من الآليات المقترحة وهي كالتالي:

- تبني مفهوم وتطبيقات الذكاء الإستراتيجي لضمان القدرة على استشعار التغيرات واستثمار الفرص ومواجهة التحديات بهدف الاستجابة والتكيف وإدارة التغيير وتحقيق التحول نحو مجتمع مدرسي مبدع.

- إنشاء مركز خاص بالذكاء الإستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتوفير المصادر اللازمة للإنشاء سواء كانت مصادر مادية من خلال ميزانية المدرسة أو لتمويل الإدارة العليا أو من المشاركة المجتمعية أو من المجالس والوحدات الموجودة بالمدرسة، وكذلك توفير المصادر البشرية من المديرين والمعلمين القادرين على فهم الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، ويستهدف هذا المركز جمع المعلومات والبيانات حول بيئة المدرسة الداخلية والخارجية واستشراف المستقبل وعمل دراسات مستقبلية حول ما طرق ممارسة الإبداع الإداري في المدارس، وكذلك توضيح الفرص المهيئة للمدرسة من أجل استثمارها، ومن أهدافه أيضاً البحث عن شراكات مع مدارس أخرى أو مؤسسات أخرى تحاول تطوير المدرسة وتنمية موارها واستثمارها واكتساب مزايا تنافسية تعزز بها مكانتها، وتبني المبادرات الإبداعية طرف العاملين في المؤسسة .
- نشر ثقافة التوجه والفكر والبناء الإستراتيجي للمدرسة ولا سيما فيما يتعلق بالذكاء واليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال أساليب متنوعة من ندوات، ورشة عمل، ولقاءات واجتماعات، أدلة استرشادية.
- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والإدارات والمناطق التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدارس، والتي تحتاج إلى الاعتماد على اللامركزية ومرونة التصرف من قبل مدراء المدارس، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر التغيير والتعريف بتلك الأساليب الحديثة ومدى الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية.
- الاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند تعيين القيادات المدرسية، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية.

• مراجع البحث:

١. إبراهيم حمد العقيد، العادات العشر للشخصية الناجحة: وسائل وآليات مطورة لتحقيق النجاح والتفوق في العمل والحياة الخاصة، ط٥، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠١٥.
٢. أنور وجدي الوكيل، الأسس العلمية للإدارة، ط٤، المنيا: دار المعرفة للطباعة، ٢٠١٦.
٣. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد (٢)، عدد (٥)، ٢٠١٥.
٤. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي "فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٨.
٥. طارق توفيق المصري وعلي فرح أحمد فرح، دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٨)، عدد (٣)، ٢٠٢٠.
٦. طارق عيد أحمد الدليمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير، ٢٠١٣.
٧. طارق وجدان عبد الأمير الناشي، الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين، مجلة نسق، بغداد، عدد (٢٢)، ٢٠١٩.
٨. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٩)، عدد (٣)، ٢٠١٣.
٩. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
١٠. عبد الله سعد المطيري، درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.

١١. عدنان طلفاح محمد، "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدرءاء المدارس الثانوية"، مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة سمراء، العراق، مجلد (١١)، عدد (٤٠)، ٢٠١٥.
١٢. علان محمد عثمان، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، عدد (١٣)، ٢٠١٥.
١٣. فيصل ندا الدحلان، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت". رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧.
١٤. مالك يوسف الدوسري، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، الكويت: المكتبة الوطنية، ٢٠١٧.
١٥. ماهر أحمد حسن وعمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية. المجلة العلمية لكلية التربية، مجلد (٢٨)، عدد (٢)، ٢٠١٢.
١٦. محمد جاسم العبيدي واعريبي محمد الشيباني وآلاء محمد العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط٢، عمان: الأردن، مركز ديونو للطباعة والنشر، ٢٠١٥.
١٧. محمد عبد الرحمن عمر وروش إبراهيم محمد، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي-دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مجلد (٦)، عدد (٢)، ٢٠١٧.
١٨. محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية التعليم العالي بقطاع غزة). رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٨.
١٩. محمد كنوش، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة على الشلف، الجزائر، عدد (١٣)، ٢٠١٥.

٢٠. محمود أبو النور عبد الرسول، "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع - المأمول"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية - مصر، مجلد (١٨)، عدد (٢)، ٢٠١٢.
٢١. منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥.
٢٢. هناء حسين الغفلي، علم النفس التربوي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٢٣. وجدان عبد الأمير الناشي، الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. مجلة نسق، بغداد، عدد (٢٢)، ٢٠١٩.
24. Engelschalk, T; Gabriele, S & Markus, D, Effectiveness of motivational regulation: Dependence on specific motivational problems, Learning and Individual Differences journal homepage, Vol. (52), 2016.
25. Essay Forum, Originality means putting old ideas together in new ways, viewed 20 June 2020, <http://www.essayforum.com/essays-term-papers1/originality-means-putting-old-ideas-together-newways-6675/>.
26. Heiko, Foresight support systems: The future role of ICT for foresight, Technological Forecasting & Social Change, [Vol. \(97\)](#), No (6), 2014.
27. Maccoby, M, to build a strategy that works, you need strategic intelligence, 2011.
28. Shen, W. & ET All, Risk-taking and creativity: Convergent, but not divergent thinking is better in low-risk takers. Creativity Research Journal, Vol. (30), No (2), 2018.
29. Shively, C. H, Grow Creativity. Learning & Leading with Technology, Vol. (38), No (7), 2014.
30. Wolfe, M, More than the Useful Field: Considering peripheral vision in driving, [Applied Ergonomics](#), [Vol. \(65\)](#), 2017.