

الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية

د. عواطف مام - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر

أ. خضرة حلاب - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر

ملخص: إن ما يتسم به هذا العصر التغيرات المتلاحقة التي مست مختلف الإدارات والمنظمات رغم كل هذه الصعوبات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها إلا أنها شهدت تحديا كبيرا وذلك لرفع مستوى أداء الإدارة المدرسية مع تحقيق تلاؤم مع متطلبات الحياة وخاصة مع ما طرأ عليها من تغيرات كل هذا يستدعي ضرورة الاهتمام بالأفكار المبتكرة، وخاصة أصبحت الإدارة بحاجة ماسة من مثل هذه الأفكار لتوظيفها واستغلالها في التغلب على مشاكل الحاصلة على مستوى الإدارات أو المنظمات ومن هنا زادت الحاجة كل هذا يستدعي ضرورة الاهتمام بالأفكار المبتكرة، وخاصة أصبحت الإدارة بحاجة ماسة من مثل هذه الأفكار لتوظيفها واستغلالها في التغلب على مشاكل الحاصلة على مستوى الإدارات أو المنظمات ومن هنا زادت الحاجة لأهمية الإبداع الإداري وبالأخص داخل الإدارات، وعليه جاءت دراستنا للإجابة على هذه التساؤلات

_ ما هو الإبداع الإداري ؟

_ ما هي مراحل الإبداع الإداري ؟

_ ما هي عناصر الإبداع الإداري ؟

_ ما هي معوقات الإبداع الإداري ؟

_ ما هي استراتيجيات التعامل معه ؟

Résumé: Ce qui caractérise cette ère des changements successifs qui ont touché divers ministères et organismes, en dépit de toutes ces difficultés et de différents types et tailles, mais ils ont vu un défi important afin d'augmenter la performance du niveau de la gestion de l'école pour assurer la compatibilité avec les exigences de la vie, en particulier avec ce qui subi des changements tous ces appels besoin de se concentrer sur des idées novatrices, en particulier l'administration a été dans le besoin de ces idées à employer et à exploiter pour surmonter les développements au niveau départemental ou Almnndmat problèmes où la nécessité accrue pour tout cela appelle à la nécessité de prêter attention aux idées novatrices, en particulier l'administration a été dans le besoin de ces idées d'employer et d'exploiter le surmonter qui a lieu au niveau départemental ou Almnndmat problèmes où la nécessité accrue d'importance administrative de la créativité, en particulier au sein des ministères, et donc notre étude était de répondre à ces questions _ ce qui est la créativité administrative?

Quelles sont les étapes de la créativité administrative?

Quels sont les éléments de la créativité administrative?

Quels sont les obstacles à la créativité administrative?

Quelles sont les stratégies pour y faire face?

مقدمة:

تزخر الآونة الأخيرة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه اليوم مختلف إدارتنا ومنظماتنا أو مؤسساتنا المدرسية/ وعليه فهي تحتاج إلى قائد مبدع لمواجهة هذه التغيرات بنجاح، وبالأخص أن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه الكثير من المدارس الثانوية نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، وعليه بطبيعة الحال تحتاج إلى قائدين مبدعين وأكفاء لمواجهة مثل هذه الموجة التطورية وعليه جاءت هذه الورقة البحثية للوقوف على تعريف الإبداع وأهميته وعناصر الإبداع الإداري ثم التطرق إلى مراحل الإبداع الإداري ثم التطرق إلى أهم معوقات الإبداع الإداري وصولاً إلى أهم استراتيجيات التعامل مع هذه المعوقات، وفي الأخير الخروج ببعض من التوصيات .

1_ تعريف الإبداع: حسب أندرسون (anderson) بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار (الفاعوري ، 2005، 09)

يقول أيضا سميث في تعريفه لمفهوم الإبداع (1959) إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قبل بينها علاقات

ويرى هافل (1972) أن الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة ويرى آخرون الإبداع هو ابتكار شيء غير موجود مسبقاً أو استحداث طريقة جديدة لعمل شيء ما أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطريقة أخرى (لمحات عامة في التفكير الإبداعي عبد الإله بين إبراهيم الحيزان الملك سعود، ط1، 2002، مكتبة الملك فهد الوطنية 21)

تعريف روجرز (rogres) بأنه ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة (أبو النصر مدحت محمد، 2007، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة ط1 ، القاهرة ،مجموعة النيل العربية

ويمكن تعريفه أيضاً" بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب ونجد تعريف صفاء الأعسر هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم ، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع ، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع

كما تم تعريفه من طرف جيلفورد (guilford) بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب (محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر : الإبداع مفهومه وسائل تنميته المملكة العربية السعودية مكة المكرمة)

2_ مستويات الإبداع : حسب رامي محمود عبابنة (2013،417)

حيث يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها ما يلي:

2. 1_ الإبداع المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً

2.2_ الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل .

2. 3_ الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى

وهناك من الباحثين من ميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

أ_ الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات

ب _ الإبداع الإداري : ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية

3_ ماهية الإبداع الإداري:

حيث باتت المدرسة تواجه اليوم العديد من المشكلات المتداخلة والأنباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، ومن هناك بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد (نصر، 2008، 20)

تعريف الإبداع الإداري: حيث تم تعريف الإبداع الإداري حسب فرمان منظومة متكاملة تشترك فيها لمنظمة الإدارية وأفراد لتنظيم من مدراء موظفين وكذلك بيئة المنظمة وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها ، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (أحمد فرمان ،2010، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة جامعة اليرموك الكلية الاقتصادية والعلوم الإدارية العراق ، 37

كما يمكن تعريفه أيضاً فرحات ومنصور (2006) على أنه الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين

كما يوجد تعريف آخر : يعبر عن مدى إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية ومحاولة التغلب عليها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم

يشير إلى قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار وسائل جديدة يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية

يمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة ، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاما إداريا جديدا ، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع

كما يشير إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات إذ يعرف القحطاني الإبداع الإداري (2002، 338) بأنه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم

4_ خصائص الإبداع الإداري: حيث نجد الكثير من الباحثين قد ولوا اهتمام كبير بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري لما له من أهمية وقيمة من المساهمات التي تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات العقلية وعليه ويمكن تحديد أهم الخصائص وهي كالتالي :

_ الإبداع ظاهرة فردية: نتاج جهود فردية وجماعية حيث أن الأفكار في بداية الأمر فكر فردي وتتولد من ذهن الفرد ، ويتم الاستفادة منها ، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي و المنظمي
_ الإبداع ظاهرة إنسانية: عامة وليست خاصة ولكنها تختلف من فرد لآخر حسب الظروف المعاشة يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره

_ الإبداع هو مهمة استراتيجية: حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع

_ الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة
_ هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم

(أسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وهنا من عرج على خصائص الإبداع الإداري حسب عيد 2008

_ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها

_ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح

_ الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية
_ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع

_ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة

الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب

إن المحصلة الإبداعية الفعالة التي تنتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية

5_ أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة حيث تسعى إلى النجاح كونه يحتل القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها

إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى

يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها

يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديد مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية

يساهم في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مداخلتها المالية يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبسبب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة

يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة (الجعبري، 2009، ص ص 21_23)

6_ مكونات الإبداع الإداري:

حيث يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية وهي كالتالي:

1_ **مهارات التفكير الإبداعي:** creativity thenking skills إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات

2_ **الخبرة experience:** وتشمل المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخالقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القرارات لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي

لبعض معلمهم مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت

3_ الدافعية motivation: يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وأنه دافعا كبيرا وينبع الدافع من الداخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها وفي الأخير نستنتج أنه من غير الممكن قيام أي مؤسسة أو منظمة بدون توافر هذه المكونات فنقص أي مكون منها يؤدي إلى خلل في المنظمة أو المؤسسة لأن كلا منها يكمل الآخر (عزة جلال مصطفى تصر، 26، 2008_28)

7_ مراحل الإبداع الإداري: حيث تزر أديبات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :حيث تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار وتتميتها من التطبيق بنجاح مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة (هيجان، 1995، 252_253)

8_ عناصر الإبداع الإداري: حيث هناك العديد من العناصر التي تكون الإبداع الإداري ونذكر من أهم هذه العناصر ما يلي :

- 1_ الطلاقة : والمقصود بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين وفي مدة زمنية محددة
- 2_ المرونة : وهو الآخر يقصد به تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف
- 3_ الأصالة : تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة
- 4_ الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد في اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا
- 5_ التحليل : يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها

6_ المخاطرة : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك

7_ الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (عاطف، 2013، 210)

9_ العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري:

حيث تم حصرها حسب بيتر دراكر (peter drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها المحفزة للإبداع وهي كالتالي :

1_ التحدي : حيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية

2_ الحرية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق .

3_ المصادر والموارد :حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام .

4_ سمات وصفات مجموعة العمل : يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي .

5_ التشجيع التوجيهي والإشرافي : حيث نجد الكثير من المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، حيث أن الأفراد يحتاجون من مثل هذا التحفيز للإبداع أكثر. (الليثي ، 2008، ص ص 35_36)

6- الدعم المنظمي : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية

10_ معوقات الإبداع الإداري:

يعد التفكير الإبداعي في الإدارة المدرسية هدفا كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف أسمى تسعى الإدارة إلى تحقيقها ألا وهي ثراء العمل وتطوير الخدمة وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام للعمل الإبداعي داخل الجهاز الإداري كما لا ننكر أن له عدة معوقات تمس هذا الجهاز سواء كان على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو على مستوى الجماعة أو الإدارة أو المؤسسة أو المنظمة، لأن كل ما يقال على الفرد ينطبق على الجماعة وعلى المنظمة وعليه فقد حظي موضوع معوقات الإبداع الإداري اهتماما في بالغ الأهمية وشغل الكثير من الباحثين والعلماء، وعليه انطلاقا ما تم التطرق إلى من خلال الدراسات السابقة وتمثلت فيما يلي:

10_1: المعوقات العقلية : والتي تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية (الحاكم ، 2015 ، ص ص 185_186)

10_2: المعوقات الشخصية : والمقصود بها حسب هي مختلف العقبات التي تتعلق بالفرد نفسه والمتمثلة فيما يلي:

2. 1_ ضعف الثقة بالنفس : ويشير إلى خوف الفرد من الظهور أمام الآخرين بحلول غير مألوفة، حتى لا يوقع موقع السخرية ، وهذا ما يجعله حافظاً لأفكار المبتكرة وعدم الإفصاح بها .

2.2_ الخوف من الفشل : حيث يؤدي الخوف إلى الإحجام والحذر والتردد، ومع تكرره بطبيعة الحال يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس ، وهذا مما يؤدي بالفرد أخذ صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود الفكري وبالتالي لا يكون هناك إبداع .

2. 3_ الخوف من المخاطرة : حيث نجد أغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على الوصول للحلول ، وعند إخفاقهم في حل المشكلة يؤدي إلى عقابهم ، وعندما تكون هناك فكرة للإبداع يضطر الفرد إلى كبتها لأنها تعتبر مخاطرة وقد يفقد الفرد وظيفته

وعليه يصبح هناك نوع من الخوف من المخاطرة

2. 4_ قلة التحدي: في هذه الحالة من غير الممكن قيام الفرد بأي عمل ما إن حفز نفسه، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، وهنا لا بد ارتباط الإبداع بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته (الحيزان، 2002،45)

2. 5_ الميل إلى تقييد المشكلة :عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم (توفيق العجلة، 2009، 48)

10_3 : معوقات دافعية : إن ممارسة المدراء لعملية الإبداع الإداري تتطلب عنصر مهم ألا وهو رغبة داخلية حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون على درجة عالية من الاستعداد مدفوعين إلى درجة تركهم يبذلون جهدهم الإيجابي الذي يساهم في تحقيق الإبداع ، والسبب الذي يؤدي إلى حدوث إلى مثل هذه المعوقات هو ضعف الرغبة الداخلية لدى المديرين في التجديد والابتكار وقلة التشجيع من طرف المدير وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم مع وضع الحواجز ومعوقات للأفكار الجديد (الكليبي، 2012، 88)

10_4 : المعوقات التنظيمية : هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كان نوع من الضغط ممارس من طرف المسؤول الأعلى على المسؤول الأدنى يكون هناك حد من فرص الإبداع والابتكار ويمكن حصرها في النقاط التالية :

➤ عدم وضوح أهداف المنظمة

➤ الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء

- نقص القيادات الفعالة المؤهلة
 - غياب الاتصال بين المستويات الإدارية
 - الافتقار إلى العمل الجماعي
 - سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها
- 10_5 : المعوقات البيئية: هي عبارة عن جملة من الظروف الخاصة المحيطة بالفرد، وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع وهي كما يلي:
- ✓ التدهور الاقتصادي والاجتماعي
 - ✓ رداءة الجو الإداري
 - ✓ عدم كفاية الموارد والمصادر
 - ✓ انخفاض مستوى التعليم والثقافة
 - ✓ ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل
 - ✓ عدم الإنصات لأفكار الفرد وأرائه (القحطاني، 2007، 52).
- 11_ إستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

حيث يرى (عيد) أن هناك العديد من الإستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي :

- ❖ تشجيع الأفراد على التعبير على أفكارهم بحرية
 - ❖ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية
 - ❖ تشجيع الأفراد على المخاطرة
 - ❖ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي
 - ❖ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة
 - ❖ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات
 - ❖ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم
 - ❖ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام
 - ❖ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر
 - ❖ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع
 - ❖ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة
- خاتمة : نستنتج في الأخير من خلال ما تم عرضه في ورقتنا البحثية هذه نستنتج أن سر الإبداع يرجع بالدرجة الأولى إلى الفرد نفسه ومهاراته والثقة بالنفس، وتميز الفرد بالتحدي، وفي حين محاولة مدرء المدارس بتشجيع وتحفيز وتطبيق أي فكرة جديدة في الإدارة على أرض الواقع وهذا تعود إلى كل الطاقم الإداري مع الوصول إلى الأداء المرضي لكل أطراف الطاقم الإداري .

التوصيات:

- 1_ إجراء أيا ما دراسية خاصة بالإبداع الإداري لوعي المرؤوسين والعاملين في الإدارة المدرسية لكي يكون أكثر وعي بأهمية هذا المتغير
- 2 _ يجب على القادة المسؤولين تشجيع من مثل هذه الأفكار المبدعة والمبتكرة من طرف العاملين ودعمها لتجسيدها أكثر على أرض الواقع
- 3 _ إجراء مجموعة من الملتقيات والمؤتمرات لتدعيم وتحفيز الأفكار المبدعة على مستوى الأفراد والجماعات وحتى المنظمات لضمان أداء أفضل في الإدارة المدرسية .

قائمة المصادر والمراجع:

- 1_ أحمد فرمان مها (2010)، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي دراسة حالة ، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، جامعة اليرموك
- 2_ أسماء الجلولي، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، بسكرة
- 3_ أمينة عبد القادر على عبد الله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة لمدينة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 4_ الجعبري ، عنان 21، 2009_23 دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي فلسطين
- 5_ صالح محمد على الكليبي (2012)، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات العامة في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه إدارة عامة ، اليمن .
- 5_ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، (2002)، لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، ط1 ، مكتبة فهد الوطنية السعودية.
- 6_ عزة جلال مصطفى نصر ، (2008)، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- 7_ عبد سيد (2009) ، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 8_ القحطاني، (2007)، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية .
- 9_ الليثي ، محمد بن علي بن حسن (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ن المملكة العربية السعودية .
- 10_ محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر (2010)، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته ، المملكة العربية السعودية مكة المكرمة .
- 11_ هيجان عبد الرحمن توفيق عطية توفيق العجلة، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة جامعة الإسلامية ، غزة .