

الفصل الرابع

أساليب وعملية الإبداع الإدارى

مقدمة :

- أولاً: أساليب الإبداع الإدارى .
- ثانياً: عملية الإبداع الإدارى.
- ثالثاً: مميزات المنظمة الإبداعية.
- رابعاً: العوامل التى تساعد فى تنمية الإبداع الإدارى.
- خامساً: معوقات الإبداع الإدارى.
- سادساً: كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإدارى.

الفصل الرابع

أساليب وعملية الإبداع الإدارى

مقدمة:

إن البلاد المتقدمة إلى ما وصلت إليه من تقدم علمى وتطور تكنولوجيا إلا نتيجة الإبداع الأفراد وخاصة فى المؤسسات التعليمية ذلك لأن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير ومدير المدرسة عامل رئيسى لنجاح المدرسة.

حيث أن مدير المدرسة المبدع الذى تتطلبه المدرسة العصرية هو ذلك المدير الذى يكون قائدا تشاركيا تحيط نفسه بمعلمين يعملون معه ولا يعملون لديه يقرأ شخصية المعلمين والعاملين معه ويشركهم فى رسم الخطة المدرسية وتنفيذها ويشجع المعلمين الذين لديهم الرغبة فى التعليم والتطوير والنمو المهنى المستمر ويخطط لإعدادهم كفريق عمل فعال ومؤهل بالتدريب والإعداد الجيد والتفويض وعلى ذلك تراه يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة تحمل بين طياتها الإبداع والابتكار بحيث يطلب من كل معلم تقديم أفكار مبتكرة لمشكلة معينة أو وضع تصور معين لتحقيق هدف محدد فى أحد مجالات وجوانب العمل التربوى المدرسى كل عام دارسى بحيث تكون الحلول تحمل فى خفاياها معانى التمييز والجدة والابتكار.

أولاً: أساليب الإبداع الإدارى:

تتنوع أساليب الإبداع الإدارى فيما يلى:

1- أساليب الإبداع الفردية:

حيث تتمثل أساليب الإبداع الفردية فيما يلى:

أ- الهيكل العظمى المشكلة:

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذى تظهر به النهاية كالهيكال العظمى للمشكلة حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) يتم رسم خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهى فى الجزء الأيسر من الورقة ،ثم يتم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزاوية مقدارها 45 درجة وفى نهاية كل خط يتم كتابة أسباب المشكلة مع مراعاة تسجيل السبب الأقل تعقيدا بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيدا فى الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة والأكثر تعقيدا فى الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة ،وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها ويركز على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقى لخطوات حل المشكلة .

ب- مخطط الأسباب المتتابعة:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة فى الجانب الأيسر من الورقة ، ثم تسجيل الأسباب على يمين المشكلة عن طريق استخدام الأسئلة التى تبدأ بأداء استفهام والاستمرار فى طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التى تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة.

2- الخريطة الذهنية:

تهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها فى شكل خريطة يرسم دائرة فى منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع أو المشكلة المطروحة ثم يتم البدء بإنتاج الأفكار بالنسبة لكل سمه أو خاصية من خصائص الموضوع أو المشكلة ، ولك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة على اتجاه طرف الورقة،ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيسي إذا تطلب الأمر ذلك ، استخدام الأساليب المرئية الإضافية ،مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية بوضع الدوائر حول الأفكار المتشابهة ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة وتوفير الحلول.

3- أساليب الإبداع الجماعية:

تتمثل أساليب الإبداع الجماعية فى الآتى:-

1- العصف الذهنى:

يعد العصف الذهنى وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد فى وقت محدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل فى الشروط التالية:-

1- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار.

2- عدم وضع قيود على التفكير.

3- الاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار

أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة.

4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ب- القائمة المعدة مسبقاً:

تهدف إلى إنتاج اكبر عدد من الأفكار حيث تتضمن مجموعة من البنود تتمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير فى إجاباتها.

ج- التحليل المورفولوجى:

يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها ببعض بطريقة جديدة من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، لإنتاج تكوينات فكرية جديدة ثم تقييم الحلول واختيار الحل الأصيل القابل للتنفيذ .

أ- التوفيق بين الأشياء :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة التى لا يبدو بينهما صلة أو رابطة ويقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء ويطلب منهم لإبداء آرائهم وأفكارهم ثم تقييم الأفكار فى ضوء عدد من المعايير مثل :- جودة الأفكار وأصالتها ومساهمتها فى حل المشكلة وإمكانية تنفيذها عملياً .

ب- المجموعة الاسمية:

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو من الأعضاء أفكاره تجاه الموضوع المطروح كتابته، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على المجموعتين ويتم تأجيل المناقشة حتى انتهاء كل الأعضاء من عرض أفكارهم ثم يرتب كل عضو الأفكار ويتم التصويت على الأولوية الأفكار، واختيار الفكرة التى حازت أعلى درجة من المجتمعين.

ثانياً، عملية الإبداع الإدارى.

إن عملية حل المشكلات كانت تعرف بأنها جهد منطقى منظم يركز على تحليل العوامل الكمية وفى العصر الحالى فإن الاعتماد على المدخل المنطقى لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات ، لأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشكلات وتحسين أساليب العمل لذلك لابد من الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعى الذى يركز على العوامل الكمية والكيفية فى آن واحد .

ويتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الإبداع إدارى يشتمل على

عدة عمليات تتمثل فى الآتى:

1- اكتشاف المشكلة وتحديدها .

2- إنتاج وتنمية الأفكار .

3- تحليل الأفكار .

4- تقييم الأفكار .

5- تجريب الأفكار .

وأن كل عملية تتبع الأخرى بنطاق معين ولكل عملية بداية ونهاية على الرغم من انه قد يحدث تداخل بين هذه العمليات ،وقد يحدث توقف فى عملية ما عودة إلى العملية السابقة فهناك مرونة فى النظام الذى تسير عليه عملية الحل الإبداعى .

وأن الفرق الأساسى بين الحل الإبداعى والحل المنطقى للمشكلات وتحسين أساليب العمل يتمثل فى كيفية تناول كل عملية من هذه العمليات، فالحل الإبداعى أكثر مرونة و طلاقه فى جمع البيانات وتعريف المشكلة وتنمية البدائل وفحص الأفكار وتجربتها لأنه يقوم على التحرر من القيود ويتسم بالارتباط الحر ودمج العناصر غير المتشابهة وتمر عملية التحليلية للإبداع بخمس مراحل وهى كالتالى :-

1- اكتشاف المشكلة وتحديدها:

يقصد بها تشخيص وتحديد المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والذى الزمنى للمشكلة ودرجة صعوبتها.

وتعد مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية وذلك لأن اكتشاف المشكلة يعد جوهر الأصالة فى التفكير الإبداعى حيث يبدأ العقل الإبداعى بالإحساس بانحراف أو نقص ينتهى بتحديد واضح له .

ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة والإجابة عن الأسئلة التالية:-

ما هو الانحراف بالضبط؟ وما حجمه؟ وأين لوحظ؟ ومتى ظهر؟ وما مصدره؟ وما درجة صعوبته؟

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكى بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مشيرات وملما بمجال تخصصه كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التى تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها وهى:

- المعرفة.

- التذكر.

- الإدراك.

- التقويم.

2- إنتاج وتنمية الأفكار:

وضع الفكر فى حالة الإثارة والجاهزية للتفكير فى كل الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح فى وحدة زمنية محددة.

ويستخدم المدير المبدع فى هذه المرحلة عناصر مقومات الإبداع كالطلاقه التى تعمل على زيادة الأفكار الجديدة والمرونة التى تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة.

كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولده لأن التركيز فى هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة وليس على نوعيتها أو جودتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكارى وهى الجودة والمنفعة فالتفكير الإنتاجى يعمل على جمع المعلومات من خلال استخدام أساليب التفكير الإبداعى مثل العصف الذهنى والقائمة المعدة سلفا والخريطة الذهنية - والمجموعة الاسمية وطرح الأسئلة المباشرة وتحليل احتمالات واستشعار المشكلات والفرص الجديدة والنظر للمواقف من زوايا مختلفة.

ويتأثر عدد الأفكار البديلة فى هذه المرحلة بعوامل عديدة منها:

- طبيعة المشكلة .
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
- تكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة .
- أسلوب العمل فى المدرسة .
- رغبة المدير وجديته فى حل المشكلات.
- تحليل الأفكار.

يقصد به تحليل وفحص ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة وفى هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة المتميزة لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أى نوع ورهض الأفكار التى تتأرجح بين قول إما أو، والتى ليست لها علاقة بالموضوع واستخدام الأسئلة التى تتضمن

ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ فى التحليل كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية منها.

- عمليات التذكر.

- العلاقات التقويمية.

3- تقييم الأفكار.

4- إخضاع الأفكار البديلة التى تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمى أو نقدى وذلك فى ضوء عدد من المعايير :

أ- توافقها مع أهداف المدرسة وسياستها.

ب- الكاسب التى تحققها وجود الأفكار.

ج- مناسبة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة.

وفى هذه المرحلة لابد من التأكد من أنه تم وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ ، أنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار.

4- تجريب الأفكار.

يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التقييم وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات والسلبيات التى تواجه عملية التطبيق من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها والتخلص من السلبيات ويتطلب وضع خطة التطبيق من المديرين الخطوات التالية:

أ- تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية.

ب- وضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمنى.

ت- عرض الأفكار البديلة على المعلمين بعبارات بسيطة لضمان فهمها.

ث- الحصول على قبول وتأييد المعلمين للأفكار البديلة.

ج- وضع قائمة بالمعوقات المتوقعة لمواجهة لها عند تطبيق الأفكار البديلة.
ح- وضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التى تحول دون تطبيق الأفكار ومتابعتها باستمرار لضمان التطبيق الناجح فى ضوء أهداف المدرسة ورسالتها والمكاسب وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية وإمكانية التطبيق والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق.

ثالثاً، مميزات المنظمة الإبداعية.

تتميز المنظمة الإبداعية بما يلى:-

- تتبنى قيماً تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- تتبنى أساليب مختلفة لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها ، كما تسود فيها قيم جديدة تؤكد مشاركة القيادة التنظيمية فى وضع تصور للبيئة التنظيمية المناسبة وتحديد مسؤولياتها فيما يتعلق بالتغيير والمشاركة أعضاء المنظمة كافة .
- تشجيع التخطيط فى المدى الطويل وهو التخطيط الذى يتسم بالمرونة.
- تدعيم الاستثمار فى مجال البحوث والدراسات وتعطى فرصة لتجريب الأفكار والأساليب الجديدة.
- تميل إلى اللامركزية واستغلال الوقت والإمكانات وتبدي الاستعداد لتحمل النتائج.
- تدار بالأسلوب الديمقراطي ويشعر العاملون فيها بالمتعة فى أداء العمل والحرية فى مناقشة الأفكار وعرض المقترحات.

- ذات الاتجاه موضوعي مبنى على الحقائق وتقييم الأفكار حسب أهليتها ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلته مقدمها ، ويتم فيها الاختيار والتعيين والترقية وفق معيار الأهلية والأحقية فقط.
- تشجيع ذوى الأفكار وتظهرهم، كما تدعم تبادل الأفكار والمشاركة والنقد الذاتي .
- قنوات الاتصال داخلها مفتوحة وفي جميع الاتجاهات ولها نظام للاقتراحات ووحدات الأفكار.
- تتميز بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة.
- تمكن الأفراد من تفتح مواهبهم الذاتية ، وتنمية إمكاناتهم الإبداعية .
- تعمل على تعميق الشجاعة فى التساؤل والرفض لما هو خاطيء حتى لو كان شائعا ومقبولا.

رابعا : العوامل التى تساعد فى تنمية الإبداع الإداري:

يوجد هناك عديد من العوامل الكثيرة التى تساعد على تنمية الإبداع سواء على مستوى الفرد أو بيئة العمل أو على مستوى الأسرة والمجتمع وهى كالتالى:-

أ- عوامل على مستوى الفرد:

من أهم العوامل التى تعمل على تنمية الإبداع على مستوى الفرد هى كالتالى:

- التعود على التفكير فى المجالات التى تخلص من التعقيد والأحكام المسبقة.

- النقد للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إلية مع عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتشخيص الأفكار.
- تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التى يمتلكها .

- ترك المجال للغير وخصوصا أولئك الموثوق بذكائهم لاختبار ما تم التوصل إليه من نتائج وإعطاء الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة.

- تغيير الإطار الذى نرى من خلاله العمل إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفى أفاق جديدة لذلك على المرء أن تغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسر الأمور بطريقة جديدة .

2- عوامل على مستوى بيئة العمل:

هناك مجموعة من العوامل والميسرة للإبداع أو الإنجاز الإبداعى أو المشجعة له ومنها:-

أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأى الأخر.

ب- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

ت- وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته.

ث- بث الثقة بالنفس بين العاملين والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.

ج- رفع شعار أن التحدى والابتكار ليس مجرد وسيلتين فى حد ذاتهما ولكنهما يعتبران هدفين تسعى إليهما المنظمة والأفراد.

ح- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التى تسهم فى إثارة الفكر وخلق الإبداع وأبرز هذه الأساليب :

- أسلوب عصف الأفكار ويتم عن طريق الجماعات الصغيرة فى أمور محددة لتبادل الخبرات والمعلومات.

- أسلوب حل المشكلات وذلك بالطلب من المرؤوسين حل مشكلات معينة تتناسب مع قدراتهم.

- ابتكار أساليب جديدة لتحفيز المديرين منها:

♦ إزالة أسباب الشكوى والمشاكل أول وتوفير أسباب الشكر والتحفيز

ثانياً.

♦ تشجيع المشاركة والتعاون بين الأفراد فى صورة فريق عمل متكامل

يسعى أعضائه جميعاً لتحقيق الأهداف العامة للفريق أو جماعة العمل.

3- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:

وهى عوامل قد تسهم فى لإظهار الإبداع إذا ما توفرت بشكل مناسب وإذا

تم تشجيع الفرد على إبراز مواهبه مع تهيئة الأرضية المناسبة لنمو الإبداع وتطويره وتمثل فى الآتى:-

♦ - الأسرة:

تعتبر الأسرة من أهم المؤثرات على إبداع الفرد ،حيث أنها تسهم تشكيل

شخصية الفرد ليكون تقليداً أو مبدعاً طموحاً فالفرد فى الكثير من تصرفاته فى بيئة العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل.

♦ - التعليم:

وخصوصاً عندما يعتمد على الأساليب الحديثة فى نقل المعلومات ويسهم

فى تنمية مهارات التفكير المبدع وبأخذ بعين الاعتبار الضروقات الفردية بين الأفراد ولا يعتمد فقط على أساليب الحفظ والتلقين ،فإنه يسهم بدور كبير وفعال فى

تنمية الإبداع .

4- العادات والتقاليد الاجتماعية:

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً

مهما فى غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التى

تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع ويميل إلى الجمود رافضاً أى تغيير أو تحديث بينما العادات التى تتبنى التغيير والتطوير تسهم فى تنمية الإبداع.

وقد حدد كيفال EKVALL فى درسته أن العوامل المشجعة للإبداع

وهى كالتالى:-

1- التحدى:

حيث أظهرت الدراسة أن العاملين فى المؤسسة التى تسمح بالتحدى بين العاملين لإنجاز العمل وحل مشكلاته يشعرون بالسعادة فيبدئون الجهد فى مصلحة العمل على عكس العاملين فى المؤسسات ذات التحدى المنخفض.

2- الحرية:

ويقصد بها إتاحة الفرصة لعمل الخطط واتخاذ القرار فيما يتعلق بمجال أعمالهم.

3- الديناميه والحيوية.

ويقصد بها التجديد وطرح البدائل للقيام بالعمل.

4- الوقت:

ويقصد به إعطاء الوقت الكافى لتناول فكرة جديدة ، وبالسماح بالوقت الكافى حتى تتضح.

5- المرح:

ويقصد به الجو المرح داخل المؤسسة وهو عكس الجو الجاف الذى لا يسمح بالدعابة والضحك.

6- الثقة والإنتاج.

ويقصد بها أن تكون قنوات الاتصال الأفقية والرأسية والبيئية مفتوحة ومباشرة فى المؤسسة والسماح بإبداء الآراء دون خوف أو سخرية.

7- الصراع؛

أظهرت الدراسة أنه كلما كان الصراع بين أفراد المؤسسة في حدة الأدنى كلما اتصف أولئك الأفراد بالانضج والضبط والتفرغ للعمل.

8- تدعيم ومساندة الأفكار الجديدة.

إن مساندة الأفكار الجديدة بشكل يجعل الفرد يشعر بقيمته فكرته ، وبالتالي يحقق ذاته من خلال نظام المكافآت وتذليل العقبات وتشجيع العاملين في المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية.

9- الحوار المفتوح؛

لأن السماح للرأي والرأي الآخر يسمح للأفكار والأعمال الإبداعية بالظهور.

10- المخاطرة؛

إن بيئة المؤسسة التي تسمح بالمخاطرة تتيح فرصة لظهور أفكار جديدة وجريئة وذلك من خلال عدم التمسك بالأمور المؤكدة المضمونة النتائج.

خامسا : معوقات الإبداع الإداري؛

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء علي مستوى الفرد أو الجماعة أو المدرسة التي تتداخل مع بعضها !لبعض لأن ما ينطبق عني الفرد قد ينطبق علي الجماعة والمدرسة باعتبارها جزء منها ،ومن ثم تؤثر بدورها سلبياً علي أداء المديرين لأعمالهم وعلي حل المشكلات المدرسة بطريقة إبداعية .

لذلك حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين وتم التواصل إلي عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات وأن كان هناك تكامل فيما بينها ، إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات يتضمن كل معوق عدد من المعوقات التي اتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين وهي كالتالي :-

1- معوقات عقلية :

تتمثل في ضعف قدرة المدير علي الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها ويبدو ذلك في اعتماد المديرين علي الإحساس والبدئية عن طريق الصح والخطأ عند حل مشكلة ما واستخدام أساليب مألوفة وضعف القدرة علي ترجمة الأفكار إلي خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة والنظر إلي المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلي مشكلات صغرى والاعتماد علي المنطق في تقييم الأفكار الجديدة وليس علي إختبارها عملياً والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة والجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب دع القارب يسير بهدوء والانتقال إلي الاستنتاجات دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

2- معوقات انفعالية (الخوف والتردد) :

إن المقالات في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد وقد يتسبب في إعاقة الإبداع لأنها تؤدي إلي تقييد التفكير وتمنع من السعي وراء الجديد وتسبب الانطواء علي النفس أو ضعف الثقة بالنفس بومن مظاهر ذلك خوف المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة واستخدام أسلوب التبعية في التفكير والخوف من التعرض للسخرية ومواجهة الآخرين من اللوم من سلطة أعلي في حال فشل الفكرة الجديدة .

3- معوقات دافعية:

حيث إن ممارسة المديرين للإبداع تتطلب رغبة حقيقية من جانبهم بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع

لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول .

إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقه إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المدرسة بتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفضل والزام المديرين بالرجوع للإدارة العامة للتربية والتعليم في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي والرقابة المحكمة على أداء المديرين خوفاً من الخروج عن المألوف، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف .

وبالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى للإبداع الإداري يمكن تقسيمها إلى عدة أقسام معوقات على مستوى الفرد ومعوقات على مستوى المنظمة، ومعوقات اجتماعية ومعوقات بيئية ومعوقات اقتصادية ويمكن توضيح هذه المعوقات كالتالي :-

- معوقات الإبداع على مستوى الفرد :

يوجد كثير من العوائق التي تقف حائلاً دون بروح التفكير الابتكاري على مستوى الفرد ومن خلال بيئته المحيطة ومنها :

أ- الظروف الذاتية :

وهي متعلقة بالنشأة حيث ينظر الوالدين وكبار أفراد الأسرة نظرة تربية خاطئة تنحصر في زاوية التلقين بحكم أنهم أكبر سناً وعلي هذا فهم

الأعرف والأفهم وذلك يقف حائلاً إزاء ما قد يبديه الطفل من ابتكار ويصبح الطفل تابعاً لأرائهم منذ نعومة أظافره وقد لا يساعد ذلك على ظهور مواهبه مستقبلاً .

الظروف الخارجية المتعلقة بذات الفرد وتمثل في :

أ- الضغوط الثقافية :

حيث يقع الفرد فريسة للتساؤلات المحيرة فقد يقول أحياناً ماذا عساني أن أضيف إلي ذلك الكم الهائل من العلوم والمعرفة والتكنولوجيا اليس من الأفضل أن أستوعب الموجود قبل أن أبتكر غير الموجود كما قد يتساءل هل عمري يكفي لاستيعاب الابتكارات الموجودة وهكذا تكون مثل هذه التساؤلات عائقاً ثقافياً هداماً للإبداع ويشكل ضغطاً مستمراً وحاجزاً نفسياً أمام الإبداع .

ب- الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء والنقد والإرهاب الفكري:-

توصلت العديد من الدراسات إلي أن الخوف من الفشل ومن ارتكاب الأخطاء والنقد يعد سبباً خطيراً في كبت وقهر وحجب القدرات والأفكار الإبداعية ، ذلك لأن الرقابة الذاتية التي تصل إلي حد الخوف والسخرية أو الهجوم على ما قد يطرحه الفرد من أفكار وأراء جديدة قد يكبل الأفكار ويفيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف مما يؤدي إلي الإحجام والتردد والحذر وإذا ما تكرر هذا الخوف فإنه يؤدي إلي الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس وعدم القدرة على التجديد ، حيث أن هناك عديد من المهويين الذين لديهم الاستعداد لتقديم الجديد من الابتكار يحجمون بسبب الخوف من النقد اللازم من المحيطين بهم ،كون ذلك خروج عن المألوف في حياة الناس أو طبيعة أعمالهم.

ج - احتكار المجالات الابتكارية وعدم الاعتراف بالجديد :

ويتضح ذلك جلياً في احتكار عناقلة الثقافة وكبار القادة للآراء
الإنتاجية الفكرية فلا يستطيع المبدع الحديث النهوض إلا من خلالهم
د - طرق التدريس :

حيث نجد أن المهارات التفكيرية التي تكتسب حالياً من الموارد التعليمية
في مجتمعنا تركز علي تصنيف المعلومات وحفظها ولا تساعد علي الإبداع
والابتكار فنحن نحتاج إلي مهارات معينة لتعليمها للأبناء ومنها :
تحديد الأولويات وتقديم البدائل وتقدير وجهات النظر الأخرى ، حيث أن
التربية والتعليم هما من أكثر العوامل المساعدة علي تفتيح المواهب الإبداعية إذا
حسن توجيهها .

معوقات الإبداع علي مستوي المنطقة :-

في كثير من الأحيان يواجه المبدع كثيراً من المعوقات من داخل بيئة
العمل تحول دون انطلاقه وتحبط من درجة المعنوية ومنها :-

أ- رفع شعار الحرص علي المألوف ويتمثل في ذلك في مقارنة الإبداع
والتغيير والتمسك بالممارسات التقليدية والمألوفة ذلك لأن الإبداع يعد أحد
اشكال التغيير الذي يتطلب في بعض الأحيان جرأة علي تحدي الأعراف
والممارسات المألوفة لذا فإنه قد يواجه بالمقاومة من الجهات الإدارية أو الأفراد
العاملين داخل المنظمة والذي قد ينتج عن قلقهم إزاء الأشياء الجديدة غير
المألوفة وجهلهم بهذا الاتجاه أو هذا الفكر أو أسلوب العمل الجديد ، وبالتالي
جهلهم بالنتائج الإيجابية التي قد تعود عليهم وعلي المنظمة أيضاً مما يدفعهم
إلي رفض تغيير الأوضاع وأساليب العمل المستقرة التي اعتادوا عليها ومن ثم
يدفعهم ذلك للتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة والالتزام الحرفي بالقوانين
والتعليمات والتشبث بالأنظمة والإجراءات دون محاولة إبداع أفكار وممارسات
وأساليب عمل جديدة ، يؤكد تلك الأغراض أن الأسباب التي تحد من الإبداع

اعتیاد الأفراد على نمط معين من الأعمال وتمسكهم بالأنماط المألوفة وقناعتهم بها والتي تثبت نجاحها في الماضي وحبهم للمحافظة على قيم وتقاليدهم العمل المتوارثة كما أن أكد ذلك زالتان ودنكن **zaltman&Duncan** أن عدم انسجام الأفكار الجديدة غير المألوفة مع القيم والعادات السائدة سوف تحد من الإبداع في المنظمات لأن المنظمات قيما وعادات وسلوكيات وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات وسمات الأفراد التنظيم يصعب تغييرها فكلما زاد التمسك بالمعايير القيمية وصعب التنقل منها تثبط العمليات الإبداعية وتجمت الطاقات الإبداعية .

ب- كثرة المهام وضخامة عبء العمل تجعل الموظف لا يجد الوقت الكافي للتفكير الإبداعى وتطوير العمل كما أن طبيعة العمل الروتينية التي تجعل الموظف يقضى كل وقته في أعمال مهمة لا مجال لها في الإبداع ولا يحس الموظف بقيمته في نهاية يومه بما يؤدي إلى فقدانه بأهميته ودوره مما يجعله لا يرى حافزا لتحسين أدائه بل ينتظر اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي قد تسبب له اكتئابا مما يعوق الإبداع .

ج- هيمنة المدراء وعدم ثقتهم بأنفسهم يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزة بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ويتشبهون بالسلطة ويضيقون فرص مشاركة المرؤوسين بل قد يعمد بعضهم إلى أكثر أنفاس الأشخاص المبدعة ومحاربتهم مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة غير شريفة تعوق الميول الإبداعية وتجدها وتحبطها .

د- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتمد الإدارة على إثارة المشاكل بينهم بولجوء الرؤساء إلى ممارسة الأسلوب التسلطي وتضييق فرص المشاركة وإتباع سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل وميول المرؤوسين لتملق

الرؤساء وإتباع شتى الوسائل لكسب ود رؤسائهم يثبط الروح الإبداعية ويحجمها وينمى علل التنافر بين العاملين ويسود جو العداة والتشاحن والبغضاء بينهم.

هـ- النقد الهدام والمبكر من قبل المديرين لأفكار المبدعة التى يتقدم بها الأفراد أو عدم تبوؤها والقضاء عليها فى مهدها ، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية والاهتمام بدلا من ذلك بحماية أنفسهم فى أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب.

ز- قلة الحوافز المتعلقة بإثابة وتشجيع العمل الإبداعى : يمثل العائد المادى المناسب والحوافز والتطور الوظيفى الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد وليس ازدواجية المعايير ، وأن المعايير الشخصية وغير الموضوعية التى تكون سبل التقدم والرقى فى الوظائف ستكون معطلة للإبداع ميثبطة للطاقات الكامنة لدى العاملين كما أن إعطاء الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج يعتبر معطلا للإبداع ؛ لكن إعطاء الحوافز الجيدة التى تساهم فى تطوير العمل.

و ليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان مشجعا للإبداع أن الأجر غير المناسب وعدم الحصول على الترقية المتوقعة وطول انتظارها يثبط المهمة ويضعف الروح المعنوية ويتدنئ الرضا الوظيفى وينعكس سلفا على الإبداع.

ح- عدم تهيئة الظروف المناسبة فى كثير من المنظمات لتشجيع الإبداع نتيجة لتراكم المشكلات ومن أبرز هذه المشكلات هى :

- عدم وضوح أهداف المنظمة .
- الافتقار للعمل الجماعى.
- المركزية الشديدة مع الافتقار إلى معايير واضحة الأداء.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مع وجود اتصالات غير فعالة.

- س- عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التى تتيح الإطلاع على الأساليب الحديثة فى حل المشكلات أو الإدارة التى تتيح الفرصة لتنمية الإبداع.
- ش- التخوف من التحدى ومواجهة المجهول وغير المعتاد من الأمور.
- ص- التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفضل دون إتاحة الفرص لتجريبها.

ض- عدم وجود قيادات إدارية ومؤهلة وتدرك أهمية الإبداع والتطوير .

3- المعوقات الاجتماعية:

المجتمع الذى يعيش فيه الفرد له دور كبير فى تكوين شخصيته فإذا كان المجتمع يقف ضد التغيير والتطوير الإيجابى ويزرع الشوك فى طريق المبدعين فسيكون أذاه لقتل الطموح والإبداع.

4- المعوقات البيئة والاقتصادية :

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئى والوعى الثقافى نحو السلامة العامة وأوجه النشاط الاقتصادى المعقدة ،لكل هذه الأمور قد تسهم فى إعاقة الإبداع فى المجالات نفسها .

سادساً - كيفية التعامل مع معوقات الإبداع والحد منها .

توجد بعض الاستراتيجيات التى يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبى ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما كالتالى:

الفئة الأولى:

استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث توجد عدد من الاستراتيجيات التى يمكن للفرد أن يتبناها فى مواجهة المعوقات التى تحول بينه وبين التفكير الإبداعى وهذه الاستراتيجيات هى على النحو التالى:-

- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.
- إعطاء الذات وقتا للتفكير.
- الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

الفئة الثانية:

- استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع ومن هذه الاستراتيجيات
- تشجيع الأفكار على التعبير عن أفكارهم بحرية.
 - تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة.
 - تشجيع الأفراد على المخاطرة.
 - إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
 - تشجيع التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات.
 - تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة.
 - تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
 - الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
 - تزويد الجماعات والمنظمات بالموارد اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة.
 - تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم.