

الفصل الثانى

الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية

- مفهوم الإبداع.
- مفهوم الإبداع الإدارى.
- أهمية الإبداع الإدارى.
- حاجة المدرسة الابتدائية إلى الإبداع الإدارى.
- عناصر الإبداع الإدارى.
- مراحل العملية الإبداعية.
- مستويات الإبداع الإدارى.
- السمات الشخصية للمدير المبدع.
- خصائص المدرسة المبدعة.
- معوقات الإبداع الإدارى.
- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإدارى .

الفصل الثاني

الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية

تناول الفصل السابق الإطار العام للدراسة واشتمل على: (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، فروض الدراسة، مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة) ويتناول الفصل الحالي الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية.

تمهيد :

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والإنفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المدارس الابتدائية، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد المديرين المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعدهم على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وسيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع ومفهوم الإبداع الإداري وأهمية الإبداع الإداري وحاجة المدرسة الابتدائية إلى الإبداع الإداري وعناصر الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية للمدير المبدع، وخصائص المدرسة المبدعة، ومعوقات الإبداع الإداري إضافة إلى العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.

مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات.

(الدهان، ١٩٩٢م: ١٧٧).

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأه. والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج عن الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة . (فضل الله، ١٤٠٦: ٧٩).

والإبداع هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع. وعلى الرغم من هذا فقد صنف (عساف) فيما ورد عن (الحقباني، ١٤١٨هـ: ١٢) التعاريف الخاصة بالإبداع في عدة محاور هي:

- ١- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه: (عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد).
- ٢- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه: (تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير).
- ٣- ويرتكز هذا المحور على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة مثل المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.
- ٤- ويرتكز هذا المحور على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع بأنه: "الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز".
- ٥- ويرتكز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

ويشير (بامية) للإبداع على أنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويتكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة

والتحديث وقدرًا من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات.

(بامية، ١٩٨٦: ٦٩).

ويرى (العواجي) الإبداع أنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة.

(العواجي، ١٤٠٦: ٩٩٥).

ويذكر (الشبيني) مفهوماً للإبداع أنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها.

(الشبيني، ١٩٩٧: ٨٨).

ويشير (هيجان) للإبداع على أنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

(هيجان، ١٩٩٩).

ويرى "تورانس" الإبداع بأنه: (عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للأخري)

(Torrance, 1993: 46)

مفهوم الإبداع الإداري:

يرى النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها مدير المدرسة بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمدرسة التي يعمل بها. (النمر، ١٩٩٢: ١٠٢)

ويرى العديلي الإبداع الإداري بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي، ١٤٠٦هـ: ٣٥).

وقد أشار الحقباني للإبداع الإداري بأنه جميع العمليات التي يمارسها مدير المدرسة داخل مدرسته، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

(الحقباني، ١٤١٨ هـ: ١٥).

ويذكر الفضلي مفهوماً للإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل.

(الفضلي، ٢٠٠٣ م: ٣٤٤)

بينما يرى القحطاني أن الإبداع الإداري يعني استخدام مدير المدرسة لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المدرسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. (القحطاني، ٢٠٠٢ م: ٣٣٨)

ومن العرض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يرى الباحث أن الإبداع الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المدرسة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم الإداري وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

ويعرف الباحث الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة بأنه (أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) .

أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد، وزيادة فعالية الاتصالات، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة.

لذلك يجب على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

فأى مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين بها على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانحيار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم. (العساف: ١٩٩٥: ٨١).

فالإبداع الإداري في المؤسسات ترتبط أهميته بما يشكله من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، وإيجاد طرق وأساليب جديدة للعمل.

ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

أ- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغييرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

ب- تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها.

ج- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

د- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.

هـ- القدرة على أحداث التوازن بين برامج التطوير المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة. (النمر: ١٩٩٢: ٦٢)

ز- تعميق القيم التنظيمية، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ح - وضع حلول مبتكرة لمشكلات قائمة أو متوقعة ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها (المطيري، ٢٠٠٥: ٧١).

حاجة المدرسة الابتدائية إلى الإبداع الإداري:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات الحاجة إلى الإبداع الإداري، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع الإداري على مستوى المؤسسة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع الإداري وتميمته في المؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المؤسسات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المؤسسة أو المجتمع.

ونظراً لضخامة المهمة التي تتحملها المدرسة الابتدائية ظهرت أهمية الإبداع الإداري حيث يساعد المدرسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المدرسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المدرسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمجتمع المستفيد من الخدمة. (حريم، ١٩٩٧: ٦٧).

ومن هنا لا بد من تشجيع المديرين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فاعلية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

عناصر الإبداع الإداري:

ذكر الشيبيني (الشيبيني، ١٩٩٧: ٩١) العديد من عناصر الإبداع الإداري وأهم هذه العناصر هي:

١- الطلاقة: (Fluency)

يقصد بها استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، حيث تكون قدرة المدير المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

وللطلاقة أشكال منها :

أ - الطلاقة الفكرية: وهي التي تتعلق بالأفكار .

ب- الطلاقة اللفظية: وهي التي تتعلق بالكلمات والجمل المناسبة .

ج- الطلاقة التصويرية: وهي التي تتعلق بالقدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف معين .

د- طلاقة التداعي: وتعنى التوصل إلى أفكار أخرى ذات ترابط مع بعضها ولها علاقة مع

الفكرة الأساسية .

٢- المرونة: (Flexibility)

وهي المقدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها المدير موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

ويعنى آخر هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. أى التخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال . ولها نوعان :

أ- المرونة التكيفية: وهي القدرة على بناء أساليب جديدة فى التعامل مع المشكلة، وسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب- المرونة التلقائية: وهي تعنى إنتاج أفكار متنوعة لا تنتمى لفكرة واحدة أو مظهر معين. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند المدير دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطى المدير عدداً من الاستجابات لا تنتمى إلى فئة واحدة وإنما تنتمى إلى فئات متنوعة. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة الأفكار فقط.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلاً: يتم الكشف عن عدد من التنقلات (من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين) فى السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها المدير. ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك الفئات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلى للأفكار التي رسمها المدير بصرف النظر عن أنواعها أو فئاتها.

(حنورة، ٢٠٠٠: ٢٩)

٣- الأصالة: (Originality)

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة. وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أى قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أى أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (منصور، ١٩٨٩م: ٨٦) (عبد الفتاح، ١٩٩٥م: ٥٦) والأصالة تشتمل على عدة جوانب رئيسية منها:

- أ- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة إحصائياً) .
 - ب- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة) .
 - ج- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها .
- ومعنى ذلك أن المدير المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة ومفيدة وغير تقليدية. بمعنى أن تتسم بما يلي:

أ- الندرة: أى عدم التكرار

ب- الحداثة: أى الجدة

ج- الملاءمة: ويقصد بها تحقيق الفائدة والهدف الذى وجدت من أجله (البيدراني، ٢٠١١: ١٤)

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي :

- أ- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما هي في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.
- ب- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة فهي تعنى أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات. وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه.

ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، فقد نبه (befredg) إلى تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل جهود فريق آخر من الذين أقاموا معرفتهم بخطوات منظمة ومتابعة للجهود السابقة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع. ولا يفهم من ذلك التقليل من شأن عنصر الأصالة في الإبداع الإداري، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى. (إبراهيم، ٢٠٠٢: ٢٨)

٤ - الحساسية للمشكلات: (Sensitivity to Problems)

ويقصد بها سرعة اكتشاف مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف فى البيئة أو الموقف، ويعنى ذلك أن المديرين المبدعين أسرع من غيرهم فى ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها فى الموقف. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى فى عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة فى بيئة العمل، وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن المديرين الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور فى المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق، ولذلك فإن المدير المبدع قادر على اكتشاف المشكلات المختلفة فى المواقف المختلفة ويستطيع رؤية كثير من المشكلات فى الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

٥ - التحليل: (Analysis)

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها. ويفسر ذلك أن أى مشكلة عبارة عن عنصر معقد ومؤلف من أجزاء غامضة، وأول ما ينبغى عمله هو تحليل المشكلة إلى مجموعة من القضايا ومن ثم يمكن إدراك ذلك العنصر المعقد .

٦ - المخاطرة: (Risking)

يقصد بها أخذ زمام المبادرة فى تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها فى الوقت نفسه الذي يكون فيه المدير على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

وفى ميدان العمل الإدارى يكون المدراء الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة فى استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمى، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد فى تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (النمر، ١٩٩٢: ٦٤).

٧ - الخروج عن المألوف: (Out of the ordinary)

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي، ١٤١٨: ١٧)

مراحل العملية الإبداعية:

إن التفكير الابتكاري والابداعي يمر بعدد من المراحل حيث يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها حيث إن الحاجة أم الاختراع *Necessity is the mother of invention* والعرب يقولون: الحاجة تفتق الحيلة. فتولد عند الفرد قوة كامنة او رغبة داخلية لعمل شئ ما يسمى دافعاً.

ثم يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية وفي الظروف المناسبة والمشجعة وغير المعطلة ينتج الفرد لنا إنتاجاً جديداً (أفكاراً أو أعمالاً).

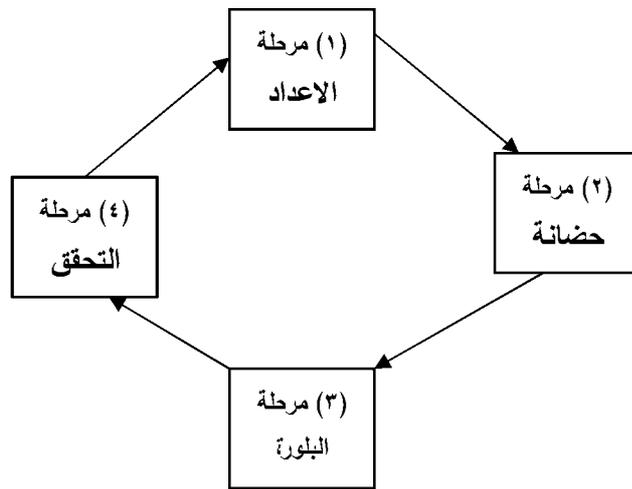
لقد حاول العديد من العلماء تحديد مراحل العملية الإبداعية ومن هؤلاء العلماء والس *Walas* (١٩٢٦) وستور *Storr* (١٩٧٢) وجيلفورد *Gailford* (١٩٧٣) وعلى محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) فيما ورد عن أبو النصر (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٣٦-٤٣)

وفي ضوء محاولات هؤلاء العلماء يمكن تحديد أربع مراحل أساسية تمر العملية الإبداعية بها وتكون في مجملها دائرة متكاملة الدوران بمعنى أن كل مرحلة تعتمد على نتائج المراحل الأخرى.

ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:

- (١) مرحلة الإعداد.
- (٢) مرحلة حضانة الفكرة.
- (٣) مرحلة تبلور الفكرة.
- (٤) مرحلة التحقق من صحة الفكرة

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:



(شكل ١): يوضح مراحل العملية الإبداعية

ويمكن الإشارة إلى كل مرحلة بشئ من الإيجاز:

(١) مرحلة الإعداد preparation:

وتبدأ العملية الإبداعية بمرحلة الإعداد والتشبع والتي يتم فيها قيام العقل المدرك بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة (الإعداد) ثم يقوم هذا العقل بالتركيز والاستغراق في التفكير بدرجة عميقة تصل إلى مرحلة (التشبع) بالتالي يصاب هذا العقل بالاجهاد وعدم القدرة على مواصلة التفكير ومن ثم يلجأ إلى طلب المساعدة من العقل غير المدرك وخلال هذه المرحلة يسعى العقل المدرك إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها... وهذا يتطلب ما يلي:

أ- تشخيص المشكلة:

ويقوم المبدع في هذه الجزئية بإدراك ما لا يدركه غيره ورؤية ما لا يراه الآخرون مما يساعده على تشخيص المشكلة تشخيصاً دقيقاً.

ب- تجزئة المشكلة:

ويقوم المبدع بعد عملية التشخيص بتفنيث وتجزئة المشكلة إلى نوعين من المكونات هما:

- مكونات مألوفة وغير مألوفة.

- مكونات معروفة وغير معروفة.

ويسعى المبدع في التعامل مع المكونات المألوفة والمكونات المعروفة أولاً ثم يبذل مزيداً من الجهد والمحاولات للتعامل مع المكونات غير المألوفة والمكونات غير المعروفة.

ج- إعادة صياغة المشكلة:

يسعى المبدع نظراً للغموض المحيط بالمشكلة إلى إعادة صياغتها بصورة تساعده على التوصل إلى الأبعاد الأساسية للمشكلة وجذورها الأصلية مما يساعد على اكتشاف أشياء لم تكن مرئية بالتحليل المبدئي السابق.

د- تجميع البيانات والمعلومات الجديدة للمساعدة للوصول للحل:

بعد التحديد الدقيق للمشكلة يقوم المبدع بتجميع البيانات والمعلومات للمساعدة للوصول إلى حل المشكلة وذلك عن طريق استدعاء بعض المعلومات المخزنة في الذاكرة عن مشاكل مماثلة أو مشابهة.

هـ- تحليل المعلومات واستحداث علاقات جديدة:

يحاول المبدع تحليل كافة المعلومات المتاحة (القديمة والجديدة) والربط بينها بهدف استحداث علاقات جديدة مبتكرة تساعد على التوصل إلى بدائل جديدة للحل.

و- استحداث بدائل للحل:

هنا يستخدم المبدع الملكات والمهارات التي يمتلكها في استحداث عدة بدائل للحلول وتعتبر مهارات مثل التخيل والتصور والتوقع والمزج والربط من الأدوات الأساسية في هذا الشأن وهنا نحب أن ننوه إلى أنه رغبة في الحصول على أفضل النتائج في هذه الجزئية يجب التركيز على حقيقتين هما :

أ- استحداث أكبر كم من البدائل وعدم القيام بتقييمها الآن مؤقتاً.

ب- جودة البدائل تأتي من استحداث أكبر قدر منها.

(٢) مرحلة حضانة الفكرة Incubation:

تتم هذه المرحلة أساساً في العقل غير المدرك (العقل الباطن) حيث يكون المبدع في حالة هدوء وسرحان بواسطة عقلة المدرك حيث يتم استبعاد مؤقتاً للمشكلة بينما في الحقيقة يكون العقل الباطن في نشاط قوى ومركز على المشكلة للوصول إلى حل لها وذلك عن طريق تجريب كل المحاولات الممكنة من توليفات الأفكار المخترنة لديه.

ومن الغريب أنه أثناء هذه المرحلة لا يشعر المبتكر بأنه في مرحلة تفكير مستمرة لأنه يتعامل معه بعقله الباطن فالظاهر للعين أنه لا يوجد نشاط يؤدي بينما في الحقيقة هناك عملية خلق جبارة تتم ولكن غير مرئية وهذا ما يحدث بالفعل في عقل المبدع فيبدو وكأنه في حالة هدوء وسرحان بينما يقوم العقل الباطن بإحداث علاقات جديدة بين المعلومات المخترنة تمثل الحل المبتكر للمشكلة القائمة. وفي نهاية هذه المرحلة يتوصل العقل المدرك فجأة وبدون مقدمات إلى حل سليم للمشكلة نتيجة العصف الشديد للعقل الباطن.

وفي هذه المرحلة يمكن أن نشير إلى ما يلي:

أ- قد يشعر الشخص بنوع من الإحباط أثناء هذه المرحلة وهذا يعد نوعاً من الضمان بأن الحل الذي سيتم التوصل إليه سيكون على درجة عالية من الجودة.

ب- يمكن تنشيط العقل الباطن أثناء هذه المرحلة بأسلوبين هما:

- اللجوء إلى النوم أو الاسترخاء كوسائل سلبية في إعادة شحن وتجديد للطاقة الذهنية.

- اللجوء إلى إطالة الفترة الزمنية للتعايش مع المشكلة أو تغيير محور التفكير وخاصة عند الشعور بالإرهاق الذهني في المشكلة الى ممارسة بعض الهوايات لتقليل حالة الإرهاق الذهني أو التخلص منها.

(٣) مرحلة تبلور الفكرة Crystallization:

بعد انتهاء مرحلة حضانة الفكرة عادة ما تكون هناك أفكار وحلول جيدة ويحاول العقل المدرك بلورة هذه الأفكار والحلول وعادة ما تنتهي بالفشل وأحيانا يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة ومع ذلك فإنه يبدو لمن يراه أنه بسيط وسهل وكان في الإمكان الوصول إليه وهذا من سمات الحلول المبدعة المتميزة.

(٤) مرحلة التحقق من صحة الفكرة Verification:

تهدف هذه المرحلة الى التحقق أو التيقن من صحة الفكرة التي تم بلورتها في المرحلة السابقة ويتم تحقيق ذلك عن طريق أسلوبين:

- أ- أسلوب داخلي في عقل الشخص المبدع ذاته.
 - ب- أسلوب خارجي بين الشخص المبدع والآخرين من زملاء ورؤساء وأقران.
- ويمكن التحقق من صحة الحل بعد التأكد من قيمته بالتدليل والبرهنة من أهل الخبرة والرأى. ويجب أن نشير إلى أنه في عملية التحقق من صحة الفكرة يجب التحقق من:

- اختيار التوقيت المناسب للتحقق من صحة الحل.
 - توقع كافة النتائج حيث أن عدم توقع بعضها قد يخفض ويقلل من فعالية الحل أو الفكرة.
- ويرى الباحث أن المراحل الأربع السابق ذكرها ذات طابع شخصي بمعنى أنه وبالرغم من أن هناك إتفاقاً عليها للوصول إلى حل مبدع إلا أنه لا توجد وصفة موحدة للجميع وما يصلح مع بعض الأفراد قد لا يصلح مع البعض الآخر فالعملية شخصية إلى حد كبير.

مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع الإداري وهي

- ١- الإبداع على مستوى الفرد.
 - ٢- الإبداع على مستوى الجماعة.
 - ٣- الإبداع على مستوى المؤسسة.
- وسوف يتم شرح هذه المستويات الثلاثة كالاتى :

١- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة والجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمالها

٣- الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المؤسسات، وتتصف المؤسسات المبدعة بما يأتي:

- ١- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
 - ٢- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
 - ٣- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل لتطوير العمل.
 - ٤- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
 - ٥- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
 - ٦- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
 - ٧- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.
- (الشيبيني، ١٩٩٧م: ٩٤).

خصائص المدرسة المبدعة :

حدد أبو النصر (أبو النصر، ٢٠٠٨: ١٠٢ - ١٠٤) مجموعة من الصفات يجب أن تتوفر في المدرسة المبدعة يمكن تحديد بعضها في الآتي:

١. تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين في المدرسة.

٢. استقطاب المواهب وضمهم الى فريق العمل داخل المدرسة.

٣. إحساس العاملين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموح بها دون المحاسبة عليها ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية في العمل.
٤. إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم التام بها.
٥. ضرورة أن تنسم قيادات المدرسة بمستوى عال من سعة الأفق.
٦. ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
٧. ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
٨. تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوى سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
٩. الإيمان بأهمية مبدأ التفويض.
١٠. تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية.
١١. تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وتفعيلها وإعطائها الوقت والمواد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.
١٢. الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المدرسة.

السمات الشخصية للمدير المبدع:

- تتمثل السمات الشخصية للمدير المبدع في وجود بعض الملامح والخصائص الأساسية والتي يمكن حصرها في خمس مجموعات أساسية كما يلي (عبد الفتاح، ١٩٩٥م: ٦١):
- ١- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
 - ٢- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة، والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.
 - ٣- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.
 - ٤- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

٥- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

وأشار الصيرفي (الصيرفي، ٢٠٠٧: ٢٦٤) إلى مجموعة من القيم الإبداعية يجب توافرها في مدير المدرسة ليكون مديراً مبدعاً تتمحور فيما يلي:

١- الإصلاح: وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المدير المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسئول عن حلها وإحساس بقدرة وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

٢- الاستقلال: فالمدير المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقاداً بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً ويؤدي هذا بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثار فيه الآخرون.

٣- الصدق والبحث عن الحقيقة: فالمديرون المبدعون ليسوا منافقين بل يرفضون مواراة الحقيقة.

٤- الحاجة للإنجاز: فالعمل الجاد يعتبر متعة لدى المديرين المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم ويعترف المجتمع بجهودهم.

٥- الرؤيا ونفاذ البصيرة: فالمديرون المبدعون ينظرون للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وينظرون دائماً للأمام للسبق ولا يجعلون للماضي قيوداً عليهم.

وأشارت العساف (العساف، ١٩٩٥: ٦٠) إلى مجموعة من الإجراءات التي تساعد المديرين على بناء الثقافة الإبداعية في المدرسة ومنها:

١- تشجيع العاملين على التجريب دون خوف، وجعل جو المدرسة مثيراً يسمح بالمخاطرة المحسوبة.

٢- أن تكون اجتماعاته وسيلة لتقويم الآراء دون تجريح وأن يكون مستعداً لتقبل الرأي الآخر.

٣- تهيئة الفرص لتجربة الأفكار الجديدة مع تقبل احتمال الفشل.

٤- الاتصال الدائم بالعاملين على أن يسمح لكل منهم اتخاذ قراراته بنفسه دون أن يتعارض ذلك مع العمل.

٥- تشجيع تبادل أعمال العاملين التي تتسم بالابتكارية مع بعضهم البعض، وتسهيل اتصالهم بالمدارس الأخرى المهمة بتنمية الإبداع

- ٦- إيجاد بيئة عمل مفتوحة للأفكار الجديدة غير المألوفة.
- ٧- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية ومناقشتها في جو إيجابي يسوده الاحترام المتبادل.
- ٨- غرس التقويم البناء للمشروعات والأفكار، والذي يرى الإيجابيات والسلبيات ويطرح البدائل.
- ٩- استخدام العبارات الإيجابية المشجعة للأفكار الجديدة.
- ١٠- إعطاء القدوة للغير في الاهتمام بأفكار الغير وتشجيعهم على المبادرة.
- ١١- مشاركة المدير العاملين في التدريبات الإبداعية.
- ١٢- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم.

معوقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع الإداري الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

- (١) عدم وضوح الأهداف للمؤسسة.
- (٢) المركزية والتسلط.
- (٣) الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- (٤) انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- (٥) عدم وجود اتصال فاعل.
- (٦) الافتقار إلى العمل الجماعي (النمر، ١٩٩٢: ٦٨)
- (٧) هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، ١٩٩٥: ٤٩).
- (٨) الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها. (عبد المنعم وعبد الحكيم، ٢٠٠٠: ١٤).
- (٩) عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (عبد الوهاب، ١٤٠٠: ٤٧)
- (١٠) عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.
- (عبد المنعم وعبد الحكيم، ٢٠٠٠: ١٥)
- (١١) الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات المدير المبدع بحيث لا يجد المدير الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادأة والطموح والتفكير والتطلع لديه.
- (النمر، ١٩٨٧: ١٥)

وقد أشار هيجان (هيجان، ١٤٢٠: ٥٩) إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري وهي:

١- عدم وضوح الرؤية:

ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المدرسة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المدرسة.

٢- الخوف من الفشل:

ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

٣- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة العاملين في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منهم أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

٤- غياب جو الحرية :

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للعاملين للتعبير عن شخصيتهم، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيامهم بتنفيذ أفكارهم الإبداعية بأية طريقة ؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من السلوك.

٥- عدم التشجيع من المدرسة :

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة.

٦- الإفراط في مكافأة النجاح:

ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية مما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المدرسة :

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المدرسة بالنسبة لمجموعات العمل المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل المدرسة على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخي العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

٨- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له أثاره السلبية على العاملين في المدرسة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

٩- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المدارس يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين العاملين من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

أما المعاني (المعاني، ١٩٩٦: ٩١) فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع الإداري بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المدارس المختلفة منه وهي:

- ١- الخوف من التغيير ومقاومة البعض له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ٢- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- ٣- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- ٤- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ٥- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- ٦- نبذ الزملاء، حيث أن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهمك على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
- ٨- القيادات الإدارية غير الكفؤة حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المدرسة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

٩- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

١٠- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المدرسة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد المدير للعامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

١١- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبالي وبالتالي لا نتوقع منه الإبداع.

١٢- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع الإداري لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

فالإبداع الإداري لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكييف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تقلل الرضا الوظيفي وتخنق فرص الإبداع والابتكار.

ويمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر (النمر، ١٩٩٢: ٩١)

١- العوامل الداخلية:

يتعرض مدير المدرسة - عند أدائه لعمله- لكثير من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع المدير إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل المدرسة. وهذه المتغيرات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين المدير والعاملين معه في المدرسة.

وأهم هذه العوامل هي:

١- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه المدير من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع المديرين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل المديرين مما يؤدي - بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المدرسة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

أ- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

ب- متابعة العاملين داخل المدرسة باحترام وتقدير.

ج- تبسيط المستويات الإدارية.

د- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات المدرسة ، وإذكاء روح الإبداع بين العاملين بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

٢- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين المدير والعاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون

فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بينه وبين العاملين.

٣- الإتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات المديرين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين المدير والعاملين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

أ- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

ب- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

ج- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل المدرسة لها أثر في تنمية الإبداع الإداري لدى المدير والعاملين معه؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للمدير والعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

٥- العوامل الخارجية:

قد يتعرض المدير لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور المدير وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالمدير تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

أ- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها المدير منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فسلوك المدير داخل المدرسة هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح المدرسة في تنمية القدرات الإبداعية

للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل المدرسة.

ب- التعليم:

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة المدير العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: المنهج، المعلم، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للطلاب ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والمنهج الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون منهجاً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد؛ لهذا فالتعليم لا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ج- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في إيجاد بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

د- المجتمع:

لما كان المدير عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى المديرين عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

وأشار المطيري بعض متطلبات تنمية الإبداع الإداري التي تتمثل فيما يلي:

١- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالمدير الذي يحب مدرسته ينفق في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

٢- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المدرسة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

٣- **اتباع المنهج العلمي:** والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

٤- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.

٥- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء للمدرسة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

٦- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** من أهم عوامل نجاح المدير الإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها المدرسة، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. (المطيري، ٢٠٠٥).

وأشارت العساف (العساف، ١٩٩٥ : ٤٩-٥٠) إلى أنه لتنمية الإبداع الإداري يجب توافر

مجموعة من المبادئ والمرتكزات في البيئة المدرسية منها:

١- **تبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على الحوار وتبادل الآراء والنقد البناء وإتاحة الفرص للمشاركة في حل المشكلات.**

٢- **أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين، وذلك من منطلق أن الإبداع سلوك إنساني أي سلوك مكتسب.**

٣- **إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب، فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المدرسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث وما يتضمنه من استقراء**

وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة تتغلب على ضغوط الإمتثال والمحاكاة وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمى الأمثل.

٤- تبنى نظم تكاملية فى العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء، بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين فى استمالة وتشجيع المبدعين، ومن أهمها :

أ- تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة بالقدر الذى يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل

ب- أن تكون مكافأة المبدع فى حال نجاحه، حسب اسهامه فى تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها، أما فى حالة الفشل فإنه يصبح من الضرورى معاونة صاحبه على مواصلة الابتكار وذلك بتقدير الجوانب الإيجابية فى ابتكاره ولفت نظره إلى إمكانية تطويره.

٥- الاعتماد على اللامركزية فى الإدارة بالقدر الذى يحقق قدراً مطلوباً من الإستقلالية والمرونة فى التنفيذ، ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف، و يسمح بتدفق المعلومات، ويحقق التفاعل العضوى بين العاملين، الأمر الذى يساعد على بلورة الأفكار والإقتناع بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ، لهذه المزايا المتعددة للتنظيم اللامركزى فإنه أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فى المدرسة.

٦- تأصيل دور القيادة الإدارية فى تحقيق المناخ التنظيمى للإبداع، فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية فى المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، ويمدى ما يتوفر فى استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:

أ- الحرص على تبنى مجموعة من القيم التى تنمى التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على اتخاذ إطاراً مرجعياً فى مختلف أوجه العمل.

ب- إعطاء تنمية النظام البشرى عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين، وإخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأى مع بذل الجهود فى تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المبدع.

ج- العمل على تطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل بشكل يسمح بالمشاركة فى السلطة ويحفز على العمل الجماعى ويشجع على البحث والتجريب والإبداع

د- الانفتاح على المثيرات الثقافية والتنظيمية لما يحدث من تغيرات فى البيئة قد يؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء.