

## الفصل الثالث

### الإبداع الإداري

#### (مفهومه - مبادئه أنواعه)

مقدمة :

- أولاً: مفهوم الإبداع .
- ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري.
- ثالثاً: ركائز الإبداع الإداري.
- رابعاً : مبادئ الإبداع الإداري.
- خامساً: أنواع الإبداع الإداري.
- سادساً: مراحل الإبداع الإداري.
- سابعاً: عناصر ومقومات الإبداع الإداري.

## الفصل الثالث

### الإبداع الإدارى

#### (مفهومه - مبادئه - أنواعه)

مقدمة :

إن التحول فى أفكارنا وطرق وأساليب عملنا ليست بالمر السهل الذى يمكن تحقيقه بين ولىله وضحاها ولكن لابد من الإصرار على تطوير ما لدينا من معرفة وتدعيم ما نملكه من مهارات ، وتعلم الأساليب التى تفجر هذه الطاقات وتظهرها فى صورة منتجات وخدمات جديدة أو متطورة أو تؤدى إلى الأداء التنظيمى الأكثر كفاءة وفاعلية ولكن أمام هذا كله ستواجه المؤسسات ومديروها العاملون فيها العديد من التحديات الاستراتيجية التى لم يواجهها أى منهم من قبل مما سيجعل كل جزء فى عالم الأعمال مشحوناً بالمشكلات والفرص الجديدة و الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هى الإبداع فلا يوجد طريق غيرة فكل إنسان يعيش فى عالم الأعمال لابد من أن يبذل جهداً حتى يتمكن من مواجهة التحديات التى تحيط به من كل جانب ولابد من أن يبذل جهده ويطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها .

وبعد الإبداع عنصر أساسى فى جميع نشاطات أية مؤسسة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطى الاستراتيجى أو المستوى الإدارى أو المستوى التنفيذى ذلك لأنه من خلال المنهج الإبداعى فى جميع هذه المستويات يمكن أن تحقق أهداف وغايات المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ويسر، كما تعمل فى نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها وتحسين إجراءات العمل بها والذى يؤدى بدوره إلى تحسين مخرجات المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات.

كما يجمع كتاب الإدارة والمديرين اليوم على أن المنظمة المعاصرة تقيس ظروفها متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تضرها المتغيرات العصرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها من المجتمع وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة.

وتهتم الدول المتقدمة اهتماما كبيرا بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيمها وتحضن الابتكار والتطوير منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعبها والتطوير والازدهار لاقتصادها وأولت الدراسات والبحوث فيها كل اهتماماتها بهذا الموضوع وتناولته من عدة جوانب باعتباره أحد الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة، كما تخصص أيضاً المنظمات جزء من ميزانيتها للبحوث والتطوير والتشجيع والإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وغير مألوفة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجها.

ولقد بدأ الإبداع الإدارى يستحوذ على اهتمام علماء الإدارة فى الوقت الحاضر فى العالم العربى باعتبار أن الإبداع عنصر أساسى فى عملية التنمية الشاملة.

فالتنمية تؤدى إلى مولد حضارة جديدة وهى بهذا عملية إبداعية كما أن الإبداع شهد تركيزا متزايدا فى إدارة الدولة الحديثة وخاصة فى ظل التحول التدريجى نحو العولمة والآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وتزايد ضغوط المالية وتسارع التغيرات الاقتصادية المتعاقبة، حيث أن بناء النظام المؤسسى العقلى وتأييد استمراره بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية يستلزم جهود إبداعية خلاقة، وليست بنقل أو محاكاة الكفاءة الأساليب الناجحة من بيئات أخرى.

كما يؤكد مورسین Morrison أنعلى المنظمات أن تبنى المدخل الإبداعى كأحد المداخل المهمة فى معالجة مشكلاتها التى تواجهها للتكيف والكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ويمثل الإبداع أحد الظروف والعناصر المهمة فى إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات التى يجب توافرها فى مدير المدرسة العصرية نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها وتشكيل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات فى جميع نواحي مجالات الحياة نقطة جوهرية فى ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار فى إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم التى بلا شك أحوح ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع - الابتكار والتجديد والديناميكية فى كل مناحى العمل الإدارى.

فالأسلوب الذى تدار به المدارس فى السياق قد لا تكون له أهميته فى مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع فى ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإدارى الروتيني التقليدى يؤدي إلى التوقف أن مدير المدرسة العصرية لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفاعلية ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص بل لابد أن يكون لديه الطموح و الدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تضجيره للطاقت الإبداعية الكامنة فى النفس وحفز القدرات الابتكارية فى العاملين معه ، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة فى المحك الرئيسى الذى يديره العملية التعليمية بمدرسته وتحركاته فى المجتمع المدرسى .

وفى الأونة الأخيرة يجب إدخال العديد من التجديدات التربوية فيه فإنها بحاجة إلى مدير يتمتع بقدره عالية على ممارسة الإبداع الإدارى داخل المدرسة لكى يسهم بفاعلية فى تحسين الوضع الداخلى فيها بقدر الإمكان والذى سيوفر

بدور المناخ الملائم لنمو الطلاب نموا سليما بما يتناسب مع متطلبات الألفية الثالثة.

بعد الإبداع الإدارى من الخصائص الهامة للمدرسة المعاصرة التى تعمل فى ظل مرحلة حضارية تختلف فى أبعادها ومقوماتها عن أى مرحلة سابقة نتيجة للمتغيرات السريعة والمتلاحقة من ثورة تقنية وتغيير اجتماعى وتقنية المعلومات والاتصالات، وفرضت هذه التغيرات التحرر من عوائق المسلمات وأوجدت فرصا رحبة ومجالات متعددة ومتنوعة للإبداع الإدارى ، يتجاوز حدود وأنماط التفكير المتعارف عليها سعيا وراء اكتشاف الجديد المفيد الذى يحقق أكبر قدرا من الكفاءة والفاعلية لى تستطيع المدرسة التكيف مع المتغيرات ذلك لأن النظام المؤسسى الفاعل وتأمين استمراريته لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاكاة ، والنقل للنماذج والأطر والأساليب السابقة والمحاولة والخطأ والتفكير داخل حدود وأطر ثابتة، وإنما يستوجب توظيف المنهج الإبداعى القائم على الانطلاق الفكرى بلا حدود والبحث عن حلول وأفكار متعددة والربط بين الأفكار المتميزة للخروج بأفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد.

## أولاً: مفهوم الإبداع .

لقد تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع نظرا لاختلاف الكتاب والباحثين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق وأيضا لاستخدام مفهوم الإبداع كمترادف لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع فى خمس مداخل تعكس إلى حد مفاهيم الإبداع من قبل الكتاب والباحثين وهى :

## أ- المدخل المبنى على أساس الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني:

يحدد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعا من أنواع النشاط الإنساني الذى يميزه عن بقية المخلوقات.

حيث يعرف الإبداع بأنه العملية التى يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفصل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائه ويعبر عن قدره.

كما عرف الإبداع بأنه نوع من التصرف أو السلوك المفاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال الاقتصادى فى الوقت نفسه

## ب- المدخل المبنى على أساس الإبداع ناتج جديد:

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل فى مكان وزمان محسدين.

حيث عرف الإبداع بأنه :إنتاج روابط جديدة بين الأشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع والقدرة على رؤية إمكانات جديدة وغير عادية .

كما عرف الإبداع أيضاً بأنه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

ج- المدخل المبني على أساس الإبداع عملية عقلية :

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء العملية التى يتم من خلالها والتى ينتج عنها نتائج ابتكارى ويحاول أن يصنف نوع العملية ومراحلها المختلفة. ويعد جيلفورد Guilford رائد هذه المجموعة حيث يرى أن الإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التى تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع وتتمثل هذه القدرات فى الطلاقة والمرونة والأصالة كما عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة تتمثل فى عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من التحسس للمشكلات و الطلاقة والمرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والقدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقة جديدة بهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد.

د- المدخل المبني على أساس الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة .

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء التفاعل بين الفرد والعوامل البيئية المحيطة به.

حيث عرف الإبداع بأنه مجموعة من العمليات التى يستخدمها الفرد بما توافر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التى يعمل بها ، أو المجتمع الذى يعيش فيه.

كما عرف أيضاً الإبداع بأنه عملية انبثاق أو إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف والمواقف والأشخاص.

هـ- المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع.

يعد هذا المدخل من أهم المداخل فى تحديد مفهوم الإبداع ، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع دون الاقتصار على مداخل أخرى.

فقد عرف الإبداع بأنه: عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

كما عرف الإبداع أيضا بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجا للأفكار التي تتميز بالفزارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

وعلى الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع نتيجة الاستخدام والسياق المطبق إلا أن التعريفات السابقة ركزت على العديد من المضامين والخصائص التي يركز عليها مفهوم الإبداع وهي:-

أ- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات وطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

ب- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

ت- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ث- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية بولأن ما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

ج- يولد الإنسان وبداخلة قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء.

- توجيهاته.

- سلوكه

- العمليات الخاصة بتفكيره

ح- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية.

خ- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع وذلك يعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدا فعية والمعرفية التي تتصف بها المديرية بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها وتعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل في الآتي:-

- 1- اكتشاف وتحديد المشكلات.
  - 2- إنتاج تنمية الأفكار.
  - 3- تحليل الأفكار.
  - 4- تقييم الأفكار.
  - 5- وتنفيذ الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل في
- التحسس لمشكلات.
  - الطلاقة.
  - المرونة.
  - الأصالة.

- مواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنه فكرة أو عمل جدي يمثل قيمه ملحوظة على مستوى الأفراد أو المدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ.

## ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري .

على الرغم من مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً فى ادبيات الإدارة فى الوقت الراهن إلا انه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى الإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمى فإنه يحمل المضامين وتفسيرات متعددة.

حيث يرى النجار أن الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير والإحساس بالمشكلات التى تواجه رجال الإدارة فى مواقفهم التى يعملون بها ، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين وصرخة عالية يترك الجمود والترحيب بالتجديد الذى يساهم فى رؤية الأشياء فى ثوب جديد وبمنظار شمولى وإعلان يربط الأشياء بعضها البعض والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات.

ومع تعدد التعريفات التى تتناول مفهوم الإبداع الإداري فى الأدبيات المختلفة إلا انها تتفق على أهمية وجود منتج إبداعي متمثل فى أفكار وأساليب وممارسات مبدعة تتسم بالجدة والأصالة و الطلاقة يبتكرها عادة الإدارى المبدع الذى يهتم بتحفيز قدرات العاملين واستثمار مواهبهم فى تطبيق تلك الأفكار والممارسات داخل المنظمة ومن هذه التعريفات ما يلى:

فقد عرف الحقبانى الإبداع الإداري بأنه جميع العمليات التى يمارسها الفرد داخل المنظمة بوتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التى يعمل بها والحساسية للمشكلات التى تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة .

وقد عرف أيضاً ضيف الله الإبداع الإداري بأنه استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها فى المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة لتطوير

إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هياكلها التنظيمية أو تحديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم. وقد عرف محمد بن عامر الإبداع الإداري على أنه قدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

ويتميز هذا الإبداع بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشافات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، ويمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعليم حسب قدرات الفرد والجماعة والمنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء في المنظمة.

كما يعرف أيضاً الإبداع الإداري بصورة مبسطة بأنه هو استحداث شيء جديد أو فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة المنظمة .

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية .

والدافعية والمعرفية والتي تتصف بها المديرية بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها أو تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل فى اكتشاف وتحليل المشكلة وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليل الأفكار وتقييم الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل فى التحمس للمشكلات و الطلاقة والمرونة و الأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يمثل قيمه ملحوظة على مستوى الأفراد والمدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ.

و يعرف الإبداع الإداري المدرسى بأنه قدرة مدير المدرسة على وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل فى السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفى منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم فى جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التى تحدث فى البيئة المدرسية بما يساهم فى تفعيل العملية التعليمية.

ثالثاً: الإبداع الإداري .

لقد ركز بيترز وترما ركائز التفوق و الإبداع الإداري فيما يلى:-

- 1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- 2- التركيز على الأداء.
- 3- تشجيع الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- 4- معاملة الأفراد العاملين بكرامه وإنسانية.
- 5- تبسيط المستويات الإدارية.
- 6- خلق بيئة تنظيمية تنسم بالمرونة والشدة معا .
- 7- الأيمان بأهمية الأداء المتميز والأفضل.
- 8- الإيمان بتقديم خدمة متميزة ومتفوقة.

9- الإيمان بأن معظم أعضاء التنظيم يجب أن يبدعوا ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الفشل.

ونظرا لأن الإبداع لا ينمو في ظل ظروف مثبثة تتضح أهمية خلق البيئة التنظيمية التي تساعد على نمو العملية الإبداعية ونبذ الممارسات التنظيمية الخائفة للروح الإبداعية بحيث نضع نموذجا مثاليا للمنظمة الإبداعية التي تبنى بيئة تنظيمية تعتبر ممارستها مؤشرا لانتشار التفكير الإبداعي وتشجيعه.

رابعا - مبادئ الإبداع الإداري.

إن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم الإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولاً أن يصنع التزام ذاتي لتكريم الأفراد المبدعين والتزام أوسع لفتح لنفسه للمشاركة والإشراف غيرية في تحقيق الإبداع ويستلزم ذلك إلى عدد من الأفكار والتعليمات منها:

- يحمي المدير المبدع العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة التي يجب أن تختفى من مدارسنا.
  - يربط المدير المبدع الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل.
  - يضرب المدير المبدع مثلا للانفتاح والخيال والقبول.
  - يسعى المدير المبدع إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جديدة في الأداء.
- وبذلك يوجد العديد من المبادئ في مجال الإبداع الإداري ينبغي مراعاتها والأخذ بها سواء من المدراء أو أصحاب القرار في المجال التعليمي ومنها:
- أ- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها إذ أن الأفراد هم مصدر قوة المدرسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا ولتظن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة.

- 2- التخلّى عن الروتين واللامركزية فى التعامل مع الأمور التى تنمى القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى العاملين بالمدرسة وهى سبيل النجاح والتقدم.
- 3- التجدد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل فى عمله وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً فإن هذا الشعور الحقيقى يدفعه لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها فى خدمة الأهداف التى تسعى مدرسته إليها فإن كل فرد مبدع بالقوة فى ذاته وعلى مدير المدرسة فى تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحرك لكى يصنع من أفراد العاملين مبدعين بالفعل ومن مدرسته كتلة خلاقة .
- 4- تحويل العمل المدرسى والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح .
- 5- السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد والنجاح لذا نسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد استمرار وكما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- 6- لا ينبغى ترك الفكرة الجيدة التى تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها فى الحسبان، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها فربما ثم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل فى المحاولات الأخرى.

- 7- يجب إعطاء المتعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأن الطريق الأفضل للتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- 8- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة بل الإبداع يكون النسخة الرائدة والفرديّة لذا يجب ملاحظة التجارب الأخرى وفقدتها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات فالمؤسسات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغى بذل المستحيل من أجل الوصول إليها.
- خامسا - أنواع الإبداع الإداري.

يصنف الإبداع الإداري فى المنظمات تبعا لمجال موضوع الإبداع على النحو

التالى:

- 1- أبداع يرتبط بالأهداف.  
يتضمن الغايات التى تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- أبداع يرتبط بالهيكل التنظيمى.  
يتضمن القواعد والإجراءات والأدوات وإعادة تصميم وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- أبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة.  
يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4- أبداع يرتبط بالعملية.  
يركز على الكفاءة والفاعلية أو يتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- 5- أبداع يرتبط بخدمة المستفيدين.  
يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم وقد يكون الإبداع جذريا يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية فى المدرسة أو قد يكون جزئيا

يؤدى إلى تغيرات ثانوية كما قد يكون الإبداع مخططا يتم التهيؤ والاستعداد له مسبقا كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

### سادسا - مراحل الإبداع الإدارى.

رغم أن الإبداع يتسم بالتدخل والتشابك إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة فهناك العديد من التصنيفات التى قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية وأشهر هذه التصنيفات حيث تتم من خلالها تقسيم العملية الإبداعية إلى ستة مراحل هي:

#### 1- المرحلة الأولى مرحلة الإعداد والتحضير.

وفى هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها وجمع المعلومات ومختلف الآراء التى تمثل محور اهتمام المبدع حولها وتشير بعض البحوث إلى أن المديرين الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء فى حلها أكثر إبداعا من الذين يتسارعون لحل المشكلة.

#### 2- المرحلة الثانية مرحلة الاندماج مع المشكلة.

مرحلة الاندماج تعنى الانغماس تماما فى المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التى جمعها وفى هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل ثم يأتى الوقت المناسب لمعالجة هذه المشكلة ومعالجة مختلف الأفكار وجعل الذهن يستوعب كل ماله علاقة بالمشكلة حتى لو كانت بسيطة وجمع العناصر غير العادية وغير المترابطة داخل التفكير الفرد والتحرر من كل ما ليس له علاقة بالمشكلة.

#### 3- المرحلة الثالثة مرحلة احتضان المشكلة .

وهى مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق عليها مرحلة ( التبصر والتفريخ ) وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو

قصيرة إما شهور أو سنوات وتمثل هذه المرحلة أهم وأدق مراحل الإبداع الإدارى حيث تنتقل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية فى شخصية الإنسان وتحدث خلالها محاولات إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة وبعد قيام العقل الواعى بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة يحين الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن .

#### 4- المرحلة الرابعة:مرحلة الوصول إلى الحل :

وتسمى أحيانا مرحلة البرزوغ والإشراق ذلك لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها والتي تمثل فاصلا عقليا بين ما يمكن أن يقوم به أى فرد عادى وما يقوم به المبدع.

وتعتبر هذه المرحلة هى مرحلة الاستمتاع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات والتواصل إلى الفكرة العظيمة،حيث تؤدى مرحلتنا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول لحل وظهور الإجابة فجأة فى شكل - صورة - فكرة - حدث وتطفو إلى العقل الواعى تأتى إليك من حيث لا تعلم.

#### 5- المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم:

وهى مرحلة اختيار وتجريب الأفكار بها باستخدام قوائم مراجعة مكونه من معايير تطبق عملية ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيه من عدمها .

#### 6- المرحلة السادسة : مرحلة التطبيق:

وهى مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما أنها مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملى بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة مفيدة وقيمه وعملية.

### سابعاً: عناصر ومقومات الإبداع الإدارى:

المدير المبدع هو الذى يملك مجموعة من القدرات -عناصر ومكونات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها فى سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وهى كالتالى:

#### 1- التحسن للمشكلات:

قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات فى الوقت الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً.

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور والثغرات فى الأفكار الشائعة ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة لأنه كلما زاد التعمق فى المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد.

#### 2- الطلاقة.

قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعانى والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما فى فترة زمنية محددة.

وفى ضوء ذلك تصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية كالتالى:

#### أ- الطلاقة الفكرية.

القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار فى فترة زمنية محددة.

#### ب- الطلاقة اللفظية .

القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعانى المختلفة.

#### ج- التداخي الحر.

القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما .

### ح- الطلاقة التصورية.

القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما .

### 3- الأصالة.

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع التقليدى بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع. ومن العوامل التى تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة توسيع الاهتمام وتقبل الغموض ومنح الاهتمام للخبرات التى تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التى توضع حول الوقف وعدم التسرع فى قبول أو رفض الفكرة ويمكن الحكم على الأصالة الفكرة من خلال عدة معايير وهى كالتالى:-

أ- أن تتسم بالتنفذ أو العمق.

ب- أن يكون لها مغزى ودلاله ذات قيمة.

ج- أن تكون فى شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن

تترتب على الموقف.

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

أ- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التى يولدها الفرد

كما فى الطلاقة وإنما تعتمد على حدة ونوعية وقيمة الأفكار.

ب- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تصورات أو أفكاره هو شخصيا

كما فى المرونة وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين وعدم

الخضوع للأفكار الشائعة.

#### 4- مرونة:

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:-

##### أ- المرونة التلقائية أو العفوية:-

ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمى إلى فئة أو مظهر محدد .

##### ب- المرونة التكيفية.

يقصد بها قدرة الفرد على تغيير فئة وطريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة فى التعامل مع المشكلة.

وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية فى التفكير والبحث عن أساليب جديدة فى تأدية العمل .

##### مواصلة الاتجاه نحو الهدف.

يقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف فى طريقة أى عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعى والإدراك والتوجه نحو المستقبل التى تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموما .

والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي كالتالى:

1- الوصلة الخيالية.

تتمثل فى الجهد الحدسى والاستبصار والتنبؤى.

2- المواصلة العقلية.

من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.

3- المواصلة الوجدانية.

تتمثل فى الجانب الواقعى الذى يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته

للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.

4- المواصلة البدنية.

وهى مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية) حيث يكون الفرد قادرا من

الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذى قد يواجهه.

5- المواصلة الزمنية.

أى القدرة على الاحتفاظ بالموضوع فى الذهن بكل تعريضاته الأساسية

للإبداع الإدارى و التى تعد أيضا بمثابة العناصر الأساسية له وتتلخص فى عدة

أور من أهمها:

1- الانتماء الروحى للمدرسة:

يعنى شدة الارتباط بالمدرسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد

نفسه يسعى دائما لتحقيق أهدافها والشعور بالانتماء الروحى للمدرسة يحفز

العاملين بها على إبداع أفكار وممارسات قد تساعد المدرسة على اختيار العقبات

التي قد تواجهها وتحقيق أهدافها بفاعلية وتحمل المسئولية والرغبة فى العمل

ومن ثم التفانى فى أداء عمله بأسلوب مبدع وفعال ومن الضرورى أن ينبع هذا

الشعور من داخل الفرد بدافع ذاتى حتى يدفعه إلى المثابرة والإخلاص.

وتأسيسا على ذلك أنه إذا اهتم مدير المدرسة ببحث قيم الانتماء والولاء وحب العمل في أفراد المجتمع المدرسي العاملين معه فإنها قد تولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير وتدفعهم إلى الإبداع مما يسهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة.

## 2- حل المشكلات التي تواجه المدرسة بأسلوب مبدع؛

يعتبر حل المشكلات بأسلوب مبدع أحد مقومات المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل المدرسة وحل المشكلات المدرسية بأسلوب مبدع لا يعنى فقط اكتشاف المشكلات ومن ثم التعامل معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيدا لاختيار البديل الأفضل كما تعنى أيضا إيجاد المشكلات وبناء هام من العدم ومن ثم الإسهام في حلها بأسلوب مبدع .

وعملياً حل المشكلات التي تواجه العمل المدرسي بأسلوب مبدع تعتمد على سعة التصور والربط بين الأفكار المختلفة التي لا توجد بينها رابط من قبل وتحليل المعلومات التي قد تأتي من أكثر من مصدر في وقت واحد وعدم التقيد بالقواعد والأنظمة والإجراءات مع الاهتمام بتنمية واستخدام قدرة التخيل في ابتكار حلول جديدة غير مألوقة .

## 3- البعد الإنساني في التعامل مع العاملين بالمدرسة ؛

الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار وتحقيق الغرض الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد الأبعاد الإنسانية في منهجية التعامل الإداري مع الأفراد فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه بأسلوبه الأمثل فكلما زاد الاهتمام بهم شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما تمسكوا أكثر وشعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإبداع والتفوق.

ولهذا يجب على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التركيز على الطاقات البشرية والروح الإنسانية في العاملين لرفع المستوى التزام العاملين بالأهداف ومشاركتهم الفعلية في تحقيقها.

#### 4- العمل في فريق الرأى للانفتاح على الرأى الأخر:

أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد انتهى وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك الذى أقوى من أية مهمة أخرى فى الإدارة الأحسن والأبقى والتنظيم المشترك الذى يقوم على الجهود المتكاملة لكافة العاملين والأفراد على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم فالعمل فى تنظيم مشترك فى ظل فريق واحد يضى على العمل جوا اجتماعيا مرغوبا قوامه الألفة والترابط والانسجام مما يشعر الفرد مهما صغر موقعه أو كبر فالانتماء لهذا التنظيم ومن ثم المشاركة بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

والابتكار والإبداع يتطلب أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف الحنكة والأخلاقية والتي تتجلى فى سلوكنا بشكل أكثر إذا تمكنا من إيجاد روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد والمبادأة والمبادرة والحوار، فالحوار هو الذى يوصل إلى لأفضل المفيد ويحقق الفاعلية، إذ أن اليد الواحدة لا تصفق، ومن هنا فالمؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين يزيدون من فرص التفاهم ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسن ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المديرين الذين لا يجدون للأخرين موقعا بينهم لا يحترمون آراء الآخرين فأنهم يحكمون على أعمالهم بالفضل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئا فشيئا.

لقد أصبح العمل اليومى الجماعى هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أى صعيد أو معترك فإذا لم نؤمن بذلك بمنطقية فإن الواقع والتجربة والنتائج هى الحكم الفيصل الذى سيضطرننا إلى القبول بها

أخيراً، فالسمة المميزة للإدارة الجديدة هي العمل من خلال فريق عمل ذلك لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متباينة وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث أن العمل الجماعي في هذه الحالة يعطى فرصة أكبر لطرح عدد من الأفكار والحلول البديلة المبدعة، كما يعطى الفرصة لمناقشتها حتى يمكن التوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات. لاختيار القرارات المناسبة.

لذا يجب على مديري المدارس أن يولوا الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق بكل ما فيه من تماسك معنوي وتعاضد في الجهود وتكامل في كل النشاطات.