



وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

إدارة التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر

الشؤون التعليمية

قسم الإشراف التربوي

شعبة الاجتماعيات

بحث عن

الإبداع الإداري

(مفهومه ، أهميته ، مقوماته و معوقاته)

إعداد مشرفة الاجتماعيات

هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري

مقدمة البحث :

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه وسلم اما بعد :

إن التربية نشاط أو عملية اجتماعية هادفة ، وأنها تستمد مادتها من المجتمع الذي توجد فيه ؛ إذ إنها رهينة المجتمع بكل ما فيه ومن فيه من عوامل ومؤثرات وقوى وأفراد ، وأنها تستمر مع الإنسان منذ أن يولد وحتى يموت ؛ لذلك فقد كان من أهم وظائفها إعداد الإنسان للحياة ، والعمل على تحقيق تفاعله وتكيفه المطلوب مع مجتمعه الذي يعيش فيه فيؤثر فيه ويتأثر به.

ولأن هذا التأثير والتأثير لا يمُكن أن يحصل إلا من خلال المؤسسات الاجتماعية المتنوعة التي تتولى مهمة تنظيم علاقة الإنسان بغيره ، وتعمل على تحقيق انسجامه المطلوب مع ما يحُيط به من كائناتٍ ومكوناتٍ ؛ فإن العملية التربوية مستمرة مع الإنسان منذ أن يولد وحتى يموت ؛ وتتم من خلال المؤسسات التربوية الاجتماعية التي تتولى مهمة تربية الإنسان ، وتكيفه مع مجتمعه ، وتنمية وعيه الإيجابي ، وإعداده للحياة فيه . وتُعد هذه المؤسسات التربوية بمثابة الأوساط أو التنظيمات التي تسعى المجتمعات لإيجادها تبعاً لظروف المكان والزمان ، حتى تنقل من خلالها ثقافتها ، وتطور حضارتها ، وتحقق أهدافها وغاياتها التربوية .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التربوية لا تكون على نمطٍ واحدٍ ، أو كيفيةٍ واحدةٍ طول حياة الإنسان ، إذ إنها متعددة الأشكال ، مختلفة الأنماط ، وتختلف باختلاف مراحل عمر الإنسان ، وظروف مجتمعه ، وبيئته المكانية والزمانية والمعيشية ، وما فيها من عوامل وقوى . كما تختلف باختلاف نوعية النشاط التربوي الذي تتم ممارسته فيها .

لقد غدا الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات ، حيث أن للإبداع المؤسسي دور هام في بقاء المنظمة وتطورها فالمنظمة التي لا تسعى الى الابداع في عملها والتي لا تسعى الى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها .

وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة الى الإبداع فإن المنظمات غير الحكومية (الأهلية) وبشكل خاص أكثر حاجة الى الابداع المؤسسي ، لما تواجهه من تحديات سياسية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع المؤسسي في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

أهمية البحث

إن أهمية هذه البحث تكمن في توضيح بأن للمؤسسات التربوية المختلفة في المجتمع أهميةً بالغةً ؛ وأثراً بارزاً في العملية التربوية بعامة والتعليمية بخاصة ؛ الأمر الذي يفرض على

المهتمين في الميدان التربوي والتعليمي مزيداً من العناية والاهتمام بها ، والحرص على أن تكون
مُتميزةً في المجتمع ، ومُخلّفةً عن مثيلاتها في المجتمعات الأخرى ؛ نظراً لكون المجتمع المسلم ينفرد
عن غيره من المجتمعات الأخرى بمصادره ، وأهدافه ، وغاياته ، وخصائصه التي تفرض على
مؤسساته التربوية الماختلفة في المجتمع أن تكون فريدةً هي الأخرى ، ومُتميزةً ، وقادرةً على
تحقيق ما هو مرجوٌّ منها ، لأنها هي المسؤولة عن تربية الإنسان المسلم ، وإعداده لممارسة أدواره
ووظائفه الاجتماعية المختلفة في الحياة .

مشكلة البحث

- ١- ما المقصود بالإبداع والإبداع المؤسسي ؟
- ٢- ما انواع الابداع و مستويات الابداع المؤسسي ؟
- ٣- ما اهمية الابداع للمؤسسات التربوية ؟
- ٤- ما مقومات الإبداع المؤسسي في التربية؟
- ٥- ما معوقات الابداع المؤسسي في التربية ؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التالي :

- ١- التعرف على بعض مفهوم الإبداع والإبداع المؤسسي .
- ٢- التعرف على أنواع ومستويات الإبداع .

- ٣- التعرف على أهمية الابداع المؤسسي .
- ٤- التعرف على مقومات الابداع المؤسسي في التربية .
- ٥- التعرف على معوقات الاداع المؤسسي في التربية .

منهج البحث :

استدعت طبيعة تساؤلات البحث الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال التحليل للأدبيات والوثائق المرتبطة بموضوع البحث .

وقد تم تقسيم البحث على النحو التالي :

الفصل الاول

المبحث الأول مفاهيم متعلقة بالبحث

المطلب الأول مفهوم الابداع

المطلب الثاني مفهوم الإبداع المؤسسي

المبحث الثاني العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة :

المطلب الأول الابتكار والإبداع

المطلب الثاني الذكاء والإبداع

المطلب الثالث الموهبة والإبداع

المبحث الثالث المداخل المختلفة لدراسة علم الابداع

المطلب الأول الطريقة الاولى

المطلب الثاني الطريقة الثانية

المطلب الثالث الطريقة الثالثة

الفصل الثاني

المبحث الأول أنواع الإبداع المؤسسي

المطلب الأول الإبداع الفني

المطلب الثاني الإبداع الإداري

الفصل الثاني

المبحث الأول مراحل الإبداع الإداري

المبحث الثاني مراحل عملية التفكير الإبداعي الإداري .

المبحث الثالث السمات الإبداعية للأفراد

الفصل الرابع

المبحث الأول مستويات الإبداع

المبحث الثاني أساليب تنمية التفكير الإبداعي :

المبحث الثالث أهمية الإبداع المؤسسي

الفصل الخامس

الابداع المؤسسي في التربية

المبحث الأول العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

المطلب الأول العوامل الداخلية

المطلب الثاني العوامل الخارجية

المبحث الثاني معوقات الإبداع الإداري

المطلب الأول معوقات ترتبط ببيئة العمل السائد وما يرتبط به من أنظمة وقوانين:

المطلب الثاني المعوقات المرتبطة بالفرد :

المطلب الثالث معوقات مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

المطلب الرابع المعوقات التنظيمية والإدارية:

المطلب الخامس المعوقات الاجتماعية والثقافية :

المبحث الثالث معوقات الابداع المؤسسي في النظام السعودي

الفصل الاول

المبحث الأول مفاهيم متعلقة بالبحث

المطلب الأول مفهوم الابداع :

❖ عرفت المنظمة الامريكية للتدريب والتطوير الابداع بأنه عملية انتاج أفكار او أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة. (حوامدة ، ومحمد حراحشة ٢٠٠٦م ص ٤٩٨)

❖ الإبداع عرفه جيلفورد "الإبداع هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب "

(العتيبي ٢٠١٠ص ٢١٥)

❖ الإبداع هو "تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة .

(السويدان والعدلون ، ١٤٢٨ ، ص ١٧)

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ،ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. (الجعيري ٢٠٠٨ م ص ١٠)

المطلب الثاني مفهوم الإبداع المؤسسي :

الإبداع الإداري المدرسي هو " العمل على توظيف تسيير دفة العمل بطرق مبتكرة غير تقليدية بحيث تجمع بين الالتزام بالقوانين وكسر الجمود والروتين الذي يقلل في كثير من الأحيان الفوائد العائدة على المؤسسات، ويقصد بالإبداع الإداري المدرسي في هذه الدراسة " قدرة مدير المدرسة على إيجاد واستخدام الأساليب والأفكار والانتقال من دور الإدارة المدرسية التقليدية إلى اللاتقليدية والعمل على التغيير والتطوير في المتغيرات العالمية المتسارعة (العتيبي :

٢٠١٠ ص ٢١٤)

فمثلاً يعرف القربوتي (٢٠٠٣) الإبداع المؤسسي على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفعي (٢٠٠٣) أن الإبداع المؤسسي هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار

واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

بينما يرى عباس (٢٠٠٤) أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم، في حين يرى العديلي (٢٠٠٧) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد.

المبحث الثاني

العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة :

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدمها مرادفات للإبداع والهدف من ذكر هذه المصطلحات هو الرغبة في توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق بحيث لا يتداخل مصطلح الإبداع مع غيره من المفاهيم . (العتيبي ٢٠١٠ : ص ٢٢٤).

المطلب الأول الابتكار والإبداع :

أن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد وهو الانشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث.. أن المصطلح الانجليزي للإبداع هو نفس المصطلح الانجليزي للابتكار وهو

Creativity ، وبالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في التفكير الإبداعي أو الابتكاري وجد أن كثير من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين بل ربما يستخدمونهما في نفس الموضوع وبنفس المعنى . (العتيبي : ٢٠١٠ ص ٢٢٤)

المطلب الثاني الذكاء والإبداع :

لا توجد علاقة بين الذكاء والإبداع فقد يكون الإنسان ذكياً ولكن غير مبدع . والذكاء في اللغة يعني "الفتنة وسرعة الفهم وحدة الفؤاد " (المنجد في اللغة والإعلام ، د . ت ، ص ١٢٢) اما الإبداع فمظهر من مظاهر الذكاء وإن كان ليس شرط للذكي أن يكون مبدعا ولا للإبداع ان يكون الإنسان مرتفع في درجة الذكاء .

المطلب الثالث الموهبة والإبداع :

الموهبة قدرة فطرية او استعداد موروث في مجال او أكثر من المجالات والإبداع . والإبداعية والفنية او الرياضية أو اللغوية ، والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية ، لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامة وأبو مغلي ، ٢٠٠٢)

ومن خلال ماسبق يتضح لنا ان هناك اختلافا بين مصطلحي الموهبة والإبداع ، فالإبداع قدرة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة ، وليست مكوناً من مكونات الموهبة وان المكون الرئيسي للإبداع بيئي . إذ تظهر مجالات التفوق الاكاديمي والتقني والفني و بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي و الموهبة طاقة كامنة . (العتيبي : ٢٠١٠ ص ٢٢٥)

المبحث الثالث

المدخل المختلفة لدراسة علم الابداع

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع بصورة عامة ويتبع هذا التعدد تنوع في المدخل لدراسة هذه الظاهرة ز وفيما يلي استعراض للمدائل المختلفة لدراسة الإبداع اشار جواد إلى وجود ثلاث طرق لدراسة الإبداع وهي :

المطلب الأول الطريقة الاولى :

والتي تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع و تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب .التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة ،وفي معرفة كيف يتعامل المبدع مع المواقف والأحداث ؟ وبما يتعين ؟ (حوامدة ، ومحمد حراشنة : ٢٠٠٦م ص ٥٠٢)

المطلب الثاني الطريقة الثانية :

والتي تركز على النتائج و وهي تسعى للوقوف على نوع النتائج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع ، وكذلك لمعرفة ما كان الناتج يتصف فعلا بالأصالة ، والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة . (حوامدة ، ومحمد حراشنة : ٢٠٠٦م ص ٥٠٢)

المطلب الثالث الطريقة الثالثة :

والتي تركز على الشخص القائم بعملية الإبداع ، وهي تهدف على دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه و تحديد مستوى ابداعه .

المبحث الرابع أنواع الإبداع المؤسسي

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع المؤسسي، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع وأعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما :

المطلب الأول الإبداع الفني:

وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

المطلب الثاني الإبداع الإداري:

وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الصالح ٢٠١١ م ص ٩)

الفصل الثاني

المبحث الأول مراحل الإبداع الإداري :

إن الإبداع الإداري وعملية حل المشكلات من حيث الجوهر يشكلان الظاهرة نفسها ، فالتفكير الإبداعي شكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وعلى هذا فمراحل الإبداع الإداري تتشابه مع حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويمر الإبداع الإداري بالعديد من المراحل (يسري مصطفى ٢٠٠٨ ، ص ٤)

١-مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation :

في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات المتعلقة بها. وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها. ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة.

٢-مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار Incubation):

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً . شعورياً ولا شعورياً . وملتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة.

كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

٣ . مرحلة الإشراق (أو الإلهام **Illumination**):

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (Creative Flash) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

٤ . مرحلة التحقق (أو إعادة النظر **Verification**):

في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

المبحث الثاني مراحل التفكير الإبداعي الإداري .

وقد أوضح بعض الباحثين ثلاث مراحل لعملية التفكير هي:

المرحلة الأولى : ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي

تنطوي عليها، تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح

أعدادهم ما بين (١٠-١٢) فرداً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع التفكر والآخرين

بعيدوا الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركون رئيساً للجلسة يدير الحوار ويكون قادراً على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر أسماء (مقرر الجلسة) .

المرحلة الثانية : ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إلقاء الحاضرين بأكبر

عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة) . وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد التفكر وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها.

المرحلة الثالثة : ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها. (رجب بن علي

٢٠٠٦، ص ٦)

المبحث الثالث السمات الإبداعية للأفراد :

وقد حدّد بعض علماء الباحثين الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر

منها ما يلي:

١. النهمة إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي والفضول الإيجابي والبحث

وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلبا للتجديد والتطوير .

٢. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

٣. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

٤. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع

الأزمات.

٥. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي.

٦ القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل

معها بإيجابية وحكمة (فاضل الصفار ٢٠٠٥، ص ٤)

٧. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم.

٨. المحافظة التامة على الوقت وحسن استثماره (محسن الخضيرى :

٢٠٠٠، ص ٥٨)

٩. المبدعون لديهم احساس شديد بالمسؤولية تجاه ما يقومون به من

اعمال إبداعية .

١٠. المبدعون يجمعون بين خصائص من الانطواء والانبساط

معا. بعبارة أخرى هم على غير العادة يميلون الى الوحدة والاعتزال لكنهم في الوقت

نفسه يتسمون برغبة شديدة في الالتقاء بالآخرين وبمبول اجتماعية ايجابية.

١١. المبدعون يتصفون بالتواضع والاعتزاز بالنفس في الآن ذاته.

١٢. المبدعون أكثر قدرة على الجمع بين الجدية ولكن دون التخلي

عن المرح والانطلاق .

١٣. المبدعون أكثر شغفا وتعلقا بما يفعلون من نشاطات إبداعية

لكن من دون أن يتخلوا على الموضوعية. وبمعايير الدقة فيما يقومون به من أعمال.

(حسن عبد العال ٢٠٠٣ ك ص ١٣٧)

الفصل الرابع

المبحث الأول مستويات الابداع

ويظهر الإبداع على ثلاث مستويات وتوضح كالتالي :

١- الإبداع على المستوى الفردي

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص

فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا

، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته (الجعيري

٢٠٠٨ م ص ١٤)

٢. الإبداع على مستوى الجماعات

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وقد توصلت الدراسات

فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

● أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس .. تنتج حلولاً أحسن جودة من

.. الجماعة أحادية الجنس. (حوامدة ، ومحمد حراشنة ٢٠٠٦م ص ٥٠٠)

● أن الجماعة شديدة التنوع .. تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي

للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

● أن الجماعة المتماسكة .. أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من ..

الجماعة الأقل تماسكا.

● أن أفراد الجماعة المنسجمة .. أكثر ميلا للإبداع من .. الجماعة التي

ليس بين أفرها انسجام.

● أن الجماعة حديثة التكوين .. تميل إلى الإبداع أكثر من .. الجماعة

القديمة.

٣. الإبداع على مستوى المنظمات

فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي. (حوامدة ، ومحمد حراشنة ٢٠٠٦م ص ٥٠٠)

المبحث الثاني أساليب تنمية التفكير الابداعي :

يمكن استعراض بعض من اهم الاساليب الشائعة في تنمية الإبداع وذلك في سياق ما

يلي :

أ - اسلوب العصف الذهني

يعرف اسلوب العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول على عدد كبير من الافكار من خلال مجموعة افراد خلال وقت قصير ،وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الافكار بقدر المستطاع . (ناهد الموسى د. ت : ص ٤٤)

ويعتبر العصف الذهني أحد الوسائل الجيدة المستخدمة في توليد الأفكار الابتكارية، لدى القيادات الشابة الناجحة في الاستخدام الأمثل للإمكانيات الذاتية. حيث يتم خلال الاجتماعات تهيئة المناخ الملائم للتخلص من عدد من معوقات التفكير الابتكاري.

ويعود ابتكار هذا الأسلوب إلى الثلاثينيات من القرن الماضي عندما استخدمه مدير أعمال يدعى "اليكس أسبورن" في وكالة للإعلانات بمدينة نيويورك. ومنذ ذلك الحين شاع استخدام هذه الأسلوب كأحد أساليب اتخاذ القرارات الجماعية، في مؤسسة أو بيئة عملية

يغلب على قيادتها عمر الشباب. كما يطلق البعض هذه التسمية على أي اجتماع أو إلقاء عفويٍّ لعدمن الأشخاص يقترحون آراءً بصدد مشكلة معينة.

ب- أسلوب ملف انجاز القيادات :

يمثل دليل انجاز مدير المدرسة مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة ، وتقدمه نحو تحقيق الاهداف والوصول إلى معايير الاداء المتفق عليها ، ويفيد البورتفوليو كعامل من عوامل توكيد الجودة خاصة بعد ظهور الجيل الحديث من ملفات الإنجاز وهو ما يعرف بملفات الانجاز الالكترونية (ناهد الموسى ، د . ت : ص ٤٤)

ج - أسلوب التعلم والبحث الإجرائي :

هناك تغيرات في سياق وأساليب تطوير القيادات التربوية بشكل عام و حيث تغيرت الاوليات من التركيز على المعرفة إلى التركيز على التعلم ومن العمل الفردي إلى الشراكة ، مما يفرد مداخل للتعلم والابداعية منها اسلوب التعلم الإجرائي ، والذي يعبر عن عملية تعلم مستمرة وتفكير تاملي يتم دعمه من خلال الزملاء بهدف أداء شيء ما . (ناهد الموسى ، د

. ت : ص ٤٤)

المبحث الثالث أهمية الابداع المؤسسي

- ١- يساعد الابداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الأهلية) .
- ٢- يمثل الإبداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمة غير الحكومية (الاهلية) .
- ٣- يمثل الابداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الاهلية)
- ٤- يمنح الابداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة .
- ٥- يساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.
- ٦- يساعد الابداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة

المالية (الصالح ٢٠١١م : ص ١٧)

الفصل الرابع

المبحث الأول العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

من المقومات الأساسية للإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية لمكوناته ما

يلي :

أ-الانتماء التنظيمي

ويعبر الانتماء التنظيمي عن علاقة الترابط والمحبة التي تجمع بين الفرد وبين أفراد المنظمة

التي يعمل بها (آمال رمضان ، ٢٠٠٦ ص ٢٨٤).

وعلى الإداري الناجح والمبدع أن ييث ويعزز قيم الانتماء والولاء وحب العمل لدى

الأفراد العاملين معه ، فهو يولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير و

وتدفعهم إلى الإبداع و مما يساهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق

أهداف المنظمة ، مما يدل على أن الانتماء التنظيمي هو أحد المقومات المهمة التي تساهم في

تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة . (محمود أبو فارس ١٩٩٠ ، ص ٣٩)

ب- حل المشكلات التي تواجه المنظمة بأسلوب مبدع

إن حل المشكلات بأسلوب مبدع لا يعني فقط اكتشاف المشكلات ومن ثم التعامل

معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيداً لاختيار البديل لأفضل ، بل تعني أيضاً

خلق المشكلات وبنائها من العدم ، ومن ثم الاسهام في حلها بأسلوب مبدع ، ويتمثل

ذلك في طرح بعض علامات الاستفهام حول عنصر من عناصر لعمل أو احد أساليبه في

مجال ما من مجالات العمل في المستقبل . (آمال ، رمضان : ٢٠٠٦ ص ٢٨٣)

ج - العمل كفريق :

وهو يعني قدرة الأفراد العاملين داخل المنظمة على التعاون والعمل في انسجام وتوافق

مع البعض من جهة ، ومع الإدارة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة (محمد القريوبي

، ١٩٩٣ ، ص ٢٧٨) .

و يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين :

١- عوامل داخلية .

٢- عوامل خارجية

المطلب الأول العوامل الداخلية :

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية

فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به

وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً

مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة

وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين

الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

١ - بيئة العمل :

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما 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 المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- ١ - الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
 - ٢ - متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
 - ٣ - تبسيط المستويات الإدارية.
 - ٤ - خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

٢- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين 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 بين العاملين.

٣- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين 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:

- ١- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- ٢- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

٣- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث

أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

٤- اتخاذ القرارات:

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

المطلب الثاني العوامل الخارجية:

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

١- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل

العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

٢- التعليم:

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، 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 التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

٣- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دووهم^٤ في خلق 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.

٤- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد 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 أفراد المجتمع 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.

المبحث الثاني معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من العوامل التي تعوق ظهوره ، وتحويل دون تنميته ،
وتحد من الاستفادة منه ، وقد ظهر عدد من الدراسات المتعلقة بالإبداع والتي تركز على محاولة
تحديد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة .
وقد تم التوصل من خلال تلك الدراسات إلى النتائج التي تتعلق بمعوقات الإبداع
ومنها:

- ١- الخوف من الفشل الذي يظهر في سلوك القيادات في المنظمات من حيث عدم الاهتمام بالإبداع .
- ٢- تجنب المخاطرة .
- ٣- تجنب تطبيق أية أفكار جديدة .
- ٤- التمسك بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات الجامدة.
- ٥- عدم تقييم الأفكار الإبداعية الجديدة .

المطلب الأول معوقات ترتبط ببيئة العمل السائد وما يرتبط به من أنظمة وقوانين:

- ١- عدم توفر أنظمة حوافز مناسبة (سواء مادية أو معنوية)
- ٢- غياب الدعم المادي والمعنوي للعاملين
- ٣- ضعف الاتصال والتواصل في العمل .

- ٤- قلة الحرية المتاحة للتصرف في العمل .
- ٥- عدم الاستقلالية (غياب جو الحرية)
- ٦- عدم الاهتمام بالمتميزين .
- ٧- عدم وضوح الاهداف .
- ٨- كثرة أعباء العمل الروتينية .
- ٩- الجمود وعدم المرونة داخل المنظمة .

المطلب الثاني المعوقات المرتبطة بالفرد :

- ١- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة .
- ٢- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح .
- ٣- الخوف من المخاطر ومن انتقاد الآخرين .
- ٤- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات .
- ٥- رفض أي تغيير في طرائق العمل والإنتاج ونظمه وأساليبه .
- ٦- ضعف المثابرة والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٧- الاتجاه السلبي نحو التفكير الإبداعي .
- ٨- مقاومة الأفكار الجديدة .

المطلب الثالث معوقات مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

- ١- غياب معايير العدالة والمساواة في منح المكافآت للأفراد .
- ٢- عدم وضوح الاهداف التنظيمية .
- ٣- عدم توفر الاستقرار الوظيفي .
- ٤- القيادة التسلطية الاستبدادية .
- ٥- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير رسمية .
- ٦- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل .
- ٧- الالتزام بتطبيق حرفي للقوانين والأنظمة .

المطلب الرابع المعوقات التنظيمية والإدارية:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

- ١- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- 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 .
- ١١- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف 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

المطلب الخامس المعوقات الاجتماعية والثقافية :

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري

فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع. كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب . وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي: .

- ١- مقاومة التغيير .
- ٢- غياب الحوافز .
- ٣- تكاليف الإبداع .
- ٤- مقاييس الإبداع .
- ٥- القوانين والأنظمة .
- ٦- الإدارة .

٧- المناخ التنظيمي.

٨- الزملاء (البيئة الاجتماعية).

٩- ظروف العمل البيئية.

١٠- عوامل شخصية.

المبحث الثالث معوقات الابداع المؤسسي في النظام السعودي :

١- عدم وضوح الرؤية:

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

١٤٢٥هـ : ص ٤٥)

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. (العنزي

١٤٢٥هـ : ص ٤٥)

٣- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على

الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة. (العنزي ١٤٢٥هـ : ص ٤٥)

٤- غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد. (العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

٥- عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة. (العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

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 ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية. (العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي

فسوف يتراخى العاملون ويتدنن حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

(العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

٨- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، 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. (العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

٩- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات

وقدرات إبداعية. (العنزي ١٤٢٥ هـ : ص ٤٥)

خاتمة البحث

واخيرا يبقى لنا ان نوضح دور العوامل الإدارية في الإبداع :

أ / إدخال التقنية الإدارية الحديثة ، وتكييفها للظروف الموضوعية عملا تمهيدا لتهيئة الإدارة تنظيميا وأسلوبيا وسلوكا لدخول المرحلة الثانية .

ب / إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة ، وذلك انطلاقا من دورها الأكثر أهمية في إدارة وتوجيه وتنفيذ السياسات والبرامج الوطنية.

الحادي عشر : معوقات الإبداع .

فإذا كان الإبداع يعني بشكل من الأشكال التغيير للأفضل فإنه بناء على ذلك يصادف جملة من الصعوبات التي يواجهها أي تغيير ، ولهذا نجد الكثيرين من المبدعين منبوذين من مجتمعاتهم ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات تسع مواهبهم ، وقد يوسع بعض الباحثين معوقات الإبداع فيجعلها إلى ثلاثة عشر عاملا أو معوقا ، وقد يجعلها البعض خمس معوقات فقط ، وتتراوح هذه المعوقات على اختلاف تقديراتها إلى التالي :

١ / الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له مع تفضيل حالة الاستقرار وقبول

الوضع الراهن .

٢ / انشغال بعض المدراء بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة ، واعتبارها

مضيعة للوقت .

٣ / الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والتشدد في التركيز على الشكليات

٤ / مركزية الإدارة وعدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين ، وكذلك عدم الإيمان

بمبدأ التفويض للأعمال الروتينية البسيطة .

٥ / نبذ الزملاء حيث أن التفوق يشعروهم بالخطر والتهديد مما يدفعهم للنيل من المبدع

٦ / قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية مما يجعل العاملين منشغلين بالأمور

الحياتية .

٧ / عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة نظرا لأهمية الإدارة التي تعتبر الحافز الأساسي والموجه

للعاملين وإيجاد بيئة مناسبة للإبداع .

٨ / الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا

٩ / معوقات تنظيمية وتمثل في تحديد سلوك العاملين ووفق الأدوار الرسمية فكلما زاد

تحديد الأدوار للعاملين قل الإبداع وصغرت دائرته حيث أن تحديد المدراء لخطوات العمل

تفصيليا فإن هذا لا يترك مجالاً للإبداع .

١٠ / معوقات مالية تحول دون بذل تكاليف محتملة للإبداع ز

١١ / ضعف الولاء التنظيمي إذا أن هذا يجعل الفرد يقوم بالحد الأدنى فقط من

المهام الموكلة له .

١٢ / التفكير غير العميق حيث أن كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام

الإبداع أو يشوه أية أفكار جديدة إذ أن اعتبار الأفكار والأحداث مسلمات غير خاضعة

للتقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع .

المراجع

- ١- حوامدة، باسم علي، و محمد العبود حرا حشة (٢٠٠٦م)، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٨.
- ٢- الجعيري، طارق عبد الفتاح، (٢٠٠٨م)، "دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين
- ٣- الصالح، أسماء رشاد (٢٠١١م)، " بحث بعنوان الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الى الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، حلب، للفترة ١٨-١٩ مايو
- ٤- النمر، سعود محمد. (١٩٩٢م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي .
- ٥- عساف، عبد المعطي. (١٩٩٥م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، س (١٧)، ع (٦٢) .
- ٦- عبد المنعم، غرة وعبد الحكيم، محمد. (٢٠٠٠م). تنمية الإبداع الإبتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٧- عبد الوهاب، علي. (١٤٠٠هـ). القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الإدارة العامة،

ع (٢٥)..

الفهرس

١	مقدمة البحث
٢	مشكلة البحث
٣	أهداف البحث
٤	منهج البحث
الفصل الاول		
٧	المبحث الأول مفاهيم متعلقة بالبحث
٧	المطلب الأول مفهوم الابداع
٨	المطلب الثاني مفهوم الإبداع المؤسسي
٩	المبحث الثاني العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة
٩	المطلب الأول الابتكار والإبداع
٩	المطلب الثاني الذكاء والإبداع
١٠	المطلب الثالث الموهبة والإبداع
١١	المبحث الثالث المداخل المختلفة لدراسة علم الابداع
١١	المطلب الأول الطريقة الاولى
١٢	المطلب الثاني الطريقة الثانية

المطلب الثالث الطريقة الثالثة ١٢

المبحث الرابع أنواع الإبداع المؤسسي ١٢

الفصل الثاني

المبحث الأول مراحل الإبداع الإداري ١٣

المبحث الثاني مراحل عملية التفكير الإبداعي الإداري ١٣

المبحث الثالث السمات الإبداعية للأفراد ١٤

الفصل الثالث

المبحث الأول مستويات الابداع ١٧

المبحث الثاني أساليب تنمية التفكير الابداعي ١٩

المبحث الثالث أهمية الابداع المؤسسي ٢١

الفصل الرابع

المبحث الأول العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ٢٢

المبحث الثاني معوقات الإبداع الإداري ٢٩

المبحث الثالث معوقات الابداع المؤسسي في النظام السعودي ٣٤

الخاتمة ٣٧

المراجع ٤٠

