

متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الطالب/نشمي هزاع المطيري

إشراف

د/ حنان البدرى كمال

أ. د/حسن مختار حسين سليم

أستاذ الأدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

كلية التربية- جامعة الأزهر

(*) بحث مسئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ. د/حسن مختار حسين سليم د/ حنان البدرى كمال أ/ نشمي هزاع المطيري

مقدمة:

يمثل الإبداع الإداري الأداة الأهم في تمكين القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، فهو يعمل على رفع كفاءة العاملين، وتطوير أداء الوحدات الإدارية. فالقدرة على الإبداع تعد من أهم المتطلبات الواجب توفرها بالعمل الإداري. كما تتعاطم حاجة القادة التربويين للإبداع، حيث لم تصبح مهمتهم اليوم انتظار حدوث المشكلات، ولكن توقع ما يمكن أن يحدث من مشكلات، والتفكير والإبداع في كيفية تلافيها بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها (عباينة، الشقران، ٢٠١٣، ٤٦٠ - ٤٨٦)

لذا فقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملحاً للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق إتخاذ المدير القرارات التي تعمل على تطوير المدرسة وإحداث التغيير المنشود فيها. فالإدارة المدرسية هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون على مستوى المسؤولية وإحداث التغيير

مشكلة البحث:

يتميز العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير، مما يجعل من عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات التربوية، حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، وتكون قيادة التغيير بها مستعدة، بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط بها نحو إحداث التغيرات التربوية التي تواكبها التغيرات الحادثة والمتسارعة. مما يتطلب إبداعاً إدارياً يواكب ذلك التغيير.

ولقد لاحظ الباحث أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس في العمل هي مهارات تعتمد على الروتين والمركزية والقرارات الفردية، دون أن يكون هنالك اهتمام بالعمل الإبداعي، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعمه، وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة

التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها وتجويدها، ورفع كفاءة أداء عاملها.

ويرى كل من رامي محمود عباينة ورامي إبراهيم الشقران (٢٠١٣) ومنير حسن أحمد شقورة، (٢٠١٢) أن هناك معوقات للإبداع الإداري في المؤسسات التربوية بوجه عام تتمثل في الآتي:

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المؤسسة التربوية يستلزم نفقات إضافية على المؤسسة تحملها.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

تساؤلات البحث:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للإبداع الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للإبداع الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تعرف واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير.
- ٣- تحديد متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

أهمية البحث:

١- قد تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج هذا البحث كإطار استرشادي لتطوير ممارساتهم الإبداعية.

٢- قد تسهم نتائج البحث في وضع برامج تدريبية للمديرين بالمؤسسات التربوية قائمة على ممارسة إدارة التغيير والممارسات الإبداعية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

حدود موضوعية: سوف تقتصر الدراسة على موضوع متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وصولاً لرؤية للمتطلبات المقترحة لمتطلبات تحقيق الإبداع الإداري.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية، والذي من خلاله يمكن التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت .

مصطلحات البحث:

الإبداع الإداري Administration Creativity

تعرف عزه جلال مصطفى وعدنان محمد احمد ومنى سليمان الذبياني (٢٠١٤) الإبداع الإداري بأنه "استخدام أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنياً".

فيما يعرف جاسبر ومابك (Gaspar & Mabic, 2014,311) الإبداع الإداري على أنه "مجموعة من المصادر المُرْتَكِزة على العنصر البشري ومعارفه، يتم ترتيبها وتنظيمها في خطوات ومراحل من الأنشطة التي يتم اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة أو نظام.

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه قدرة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على ابتكار أساليب وأفكار غير تقليدية في إدارة المدرسة، بما يزيد من دافعية العاملين بها، ويزيد من فاعلية أدائهم، بما يحقق أهدافها في الوقت المطلوب، وبالجودة المتطلع إليها.

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

للإبداع العديد من التعريفات التي تتضمن معانٍ مختلفة، لذا سيتم تناول هذه التعريفات من عدة نواحٍ سواء فيما يتعلق بمعنى المصطلح لغوياً أو اصطلاحياً، وذلك على النحو التالي:

بينما يري فؤاد أبو حطب وآمال صادق (٢٠١٠، ٦٣٣) أن تعريفات الإبداع تتحدد وفقاً للاتجاهات التالية:

- ١- بعض التعريفات يؤكد على جودة الانتاج أو ندرته أو فائدته أو منفعته وغير ذلك من المحكات التي نحكم بها على نواتج النشاط الإبداعي للإنتاج .
- ٢- بعض التعريفات يركز على العمليات العقلية المعرفية المتضمنة فيه فهو تفكير تباعدي ولكنه انتاجي أيضاً.
- ٣- بعض التعريفات تهتم بمسار التغيير والنمو في الحياة النفسية للمبدع، والتي تيسر له الوصول إلى الانتاج الجديد الجيد المفيد.
- ٤- بعض التعريفات يدور حول الخبرة الذاتية للمبدع ومن ذلك خبرة الالهام والاستبصار والكشف دون الاهتمام بطبيعة الانتاج ذاته.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالإبداع، إلا أنه يمكن القول بأن الإبداع عملية تشير إلى الإتيان بالشيء الجديد وغير المتعارف عليه، من خلال استغلال الفرد لقدراته العقلية وإمكانات البيئة من حوله.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

تعتبر عملية الإبداع في العمل الإداري عملية مستمرة، وتساعد على توفير فرص التميز والكفاءة، وذلك لتنسجم هذه العملية مع المستجدات على الساحة العالمية، فالتوجه نحو آليات الابتكار له نتائج ايجابية على المؤسسات المختلفة وبخاصة التربوية، والإبداع الإداري متصل بالسمات الابتكارية من حيث توافرها ومن حيث تمثل هذه السمات (حسن، ٢٠١٨، ١٥٢)، وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية من خلال ما يلي: (نجم، ٢٠٠٣، ٢٢)

- ١- تطوير قدرة العاملين على استنباط الأفكار الجديدة في الوصول لحل للمشكلة بطريقة أصيلة.
 - ٢- تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
 - ٣- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
 - ٤- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
 - ٥- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
 - ٦- يسهم في تحفيز المؤسسات التربوية لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- كما يعتبر الإبداع الإداري ضرورة من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي، ومواجهة تحديات المستقبل وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه لا يؤدي فقط إلى تميز مجتمع عن مجتمع آخر، وإنما يؤدي أيضاً إلى تميز فرد عن آخر، من حيث كونه يضيف شيئاً جديداً وهاماً إلى المعرفة الإنسانية (عفان، ٢٠٠٣، ٤٥).

وتتضح أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة وبخاصة في المؤسسات التعليمية من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر، حيث يمثل التغيير سمة من

السمات المعاصرة. فالإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير (فهد، ٢٠٠٧، ٤).

كما أنه يساعد المؤسسة التربوية على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تحسين العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وتحسين إنتاجيتها وجودتها (عوض، ٢٠١٣، ٢٠٨).

مما سبق يتضح أن الإبداع الإداري ذو أهمية كبيرة حيث يحقق التميز والكفاءة للمؤسسات التي يتوافر بها فيها، ويحفز المؤسسات لتوفير بيئة إبداعية، كذلك تساعد المؤسسات التربوية في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، بهدف الوصول إلى التنمية الشاملة، من خلال استغلال الموارد البشرية بها.

ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري.

حدد يحيى على القطيش وأمين السعود (٢٠٠٨، ٨٥-٨٩) وعنان محمد أبو حمور (٢٠١٤، ٢٥-٣٥) أبعاد الإبداع الإداري فيما يلي:

- المناخ الذي يقع فيه الإبداع: تبنى اتجاه الإبداع كل من علماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي ويؤكد أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ما هو إلا ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري ثقافي، ويصفون الإبداع على أنه شكل من الأشكال القيادية التي يمارس بها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الآخرين.
- الإنسان المبدع: ويمثل هذا الإنسان محور اهتمام علماء النفس الشخصية، ويمكن التعرف على المبدع عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومن أهم ثمار هذا الاتجاه مجالات وصف الشخص المبدع سواء كانت خصائص معرفية أو الخصائص الشخصية والدافعية أو الخصائص التطورية.
- العملية الإبداعية: يمثل هذا الاتجاه اهتمام علماء النفس المعرفيين الذين اهتموا بفكرة الاستبصار لدى علماء الجشطالت، وركزوا دراساتهم على عملية حل المشكلة، وأنماط

التفكير وأنماط المعالجة التي تشكل عملية الإبداع؛ والعملية الإبداعية هي شبكة ملتوية معقدة من الطرق ومعرفة المسار الأفضل دون امتلاك لجميع المعلومات الكاملة للاختيار، وتتضمن هذه العملية المراحل التالية:

- الإعداد والجاهزية: وتتضمن ايجاد المناخ التنظيمي الذي يشجع ويحفز الإبداع
- القبول: حيث أن هذه المرحلة تشير إلى أن الإبداع يتضمن قدرا كبيرا من المخاطرة ، وبذلك فإن عنصر التخطيط الاستراتيجي والموافقة يقللان من حدة الشعور بالمجازفة أو المخاطرة .
- التنفيذ الفعال: وهو ايجاد نماذج سلوكية قادرة على تنفيذ الإبداع وتحقيقه .
- تحقيق النتائج: اي تحقيق النتائج المرغوبة .
- التعلم: وهي الحصول على التغذية الراجعة والتي تحقق الثقة وتحمل المسؤولية والتعلم من الأخطاء .

- الإنتاجية المبدعة: يقصد بها أن العملية الإبداعية ستؤدي إلى نواتج ملموسة لا لبس فيها سواء في نظم قصيدة ام رسم لوحة فنية أو اكتشاف نظرية، ثم اتخاذ الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج الإبداعية، والانتاجية الإبداعية تعتمد على ستة أسس رئيسية هي (الذكاء أو العمليات الفكرية الخاصة - المعرفة - أساليب التفكير - الشخصية الدافعية - البيئة / محتوى البيئة).
- الموقف الإبداعي: ويقصد به الموقف الذي يواجه الفرد ويحتاج إلى ممارسة النشاط الإبداعي.

وهذه الأبعاد وما تتطلبه من عمليات مختلفة تعد متكاملة، ولا يمكن تحقيق الإبداع الإداري بشكل متكامل دون تحقيقها، إلا أن أساسها يتمثل في الإنسان المبدع، لأن توافر جميع هذه الأبعاد دون توافر إنسان مبدع لا يدعم تحقيق الإبداع الإداري، نظراً لأن هذا الإبداع ينتج عن قرار من الفرد المبدع باستغلال العوامل الممكنة وتطويعها لتحقيق الإبداع الإداري. ولا شك في أن البيئة المدرسية تتطلب توافر هذه الأبعاد مجتمعة، فلا بد من توافر

المناخ المدرسي المشجع للإبداع، كذلك لا بد من توافر العاملين المبدعين، إضافة إلى توافر مواقف تتطلب ممارسة الإبداع والتي تعد متعددة في المجال التربوي، وكذلك لا بد من توافر العملية الإبداعية الجماعية حيث يعد العمل المدرسي عملاً جماعياً.

رابعاً: خصائص مديري المدارس المبدعين إدارياً.

يتصف مدير المدرسة المبدع إدارياً بعدد من الخصائص أهمها: (مصطفى، ٢٠٠٢، ٢٦٣-٢٦٦)

- يكون لديه رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمدرسة وبيئتها من حيث معرفة: الموارد البشرية كيفاً وكماً ومجالات التميز المستهدفة، والإنجازات المستهدفة .
- يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيراً ومحفزاً، ولديه القدرة على إشعال روح المنافسة والابتكار في مرؤوسيه.
- يؤمن بالرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أي بين نقاط القوة والضعف في مدرسته، والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر .
- تكون لديه رؤية نقدية هادفة للتغيير والتحسين المستمر، وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر .
- يفضل الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- يفضل الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلاً من الإدارة باللوائح والقوانين .
- يتبنى مدخل التحسين المستمر بدلاً من (ليس بالإمكان أبدع مما كان) .
- يستثمر الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.
- تكون لديه القدرة على تحمل المخاطرة والمبادأة والمثابرة وعدم الخوف من الفشل والصمود في مواجهة الإحباط ، والمرونة ، وقدرًا من الذكاء .
- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين .

كما أن هناك عدداً من سمات مدير المدرسة المبدع وذلك كما يلي: (الصيرفي، ٢٠٠٣،

٥١ - ٥٢ .

- القدرة على التحليل والوعي بمختلف الأبعاد لمعالجة أي موضوع.
- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم.
- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء متميزة فيها.
- مهارة الصبر وتمثل في القدرة على إعادة تقويم الذات.
- زيادة القدرة على إحداث التغيير.

أي أن تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية يتطلب توافر العديد من السمات سواء الشخصية أو المهنية أو الإدارية لدى الفرد القائد، حيث لا يمكن تحقيق الإبداع الإداري دون تواجد شخص واثق في قدراته ولديه التطلع لتحقيق التميز في كل ما يقوم به من أعمال، إضافة إلى امتلاكه القدرة على تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، وصقل مهاراته وقدراته المهنية، وامتلاك القدرة للتأثير في العاملين وزيادة دوافع الانجاز لديهم، وكذلك تطويع بيئة العمل لتحقيق الأهداف الإبداعية التي يتم تحديدها مسبقاً.

خامساً: متطلبات الإبداع الإداري

هناك جملة من متطلبات الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية حددها حسني (٢٠٠٤)، (١٩٨-٢١٦) فيما يلي:

١. العنصر البشري: ويقصد به خصائص العاملين داخل المؤسسة بدءاً بالقادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، والرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، ونادراً ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.
٢. الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحالياً لا يوجد هيكل معين ينبغي اتباعه حتى يتم تسيير الابتكار والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة وفرق العمل المؤقتة، والاتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد

تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة، والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الإنترنت والتكنولوجيات المصاحبة لها.

٣. البيئة: لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها والطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات بخصوص هذه البيئة.

وأشار سليم إبراهيم الحسنيّة (٢٠٠٩) إلى أن الإبداع الإداري في المجال التربوي يتطلب الآتي: (الحسنيّة، ٢٠٠٩، ٢٦٥-٢٦٦).

الاستعداد: أي القدرة على التعديل، والقدرة على التغيير، والقدرة على الابتداء، والقدرة على الإبداع.

١- النظام: هو كل من بداخل المؤسسة من أفراد وجماعات، وما يرتبط بها من مؤسسات مجتمعية تدعم الإبداع .

٢- التطوير: أي تطوير إدارة الإبداع، والسياق الإبداعي، والظروف التي يُجرى فيها الإبداع.

مما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري تعدّ متعددة ومتكاملة، فبعضها يتعلق بتوافر البيئة المدعومة والمشجعة للإبداع، والبعض الآخر يتطلب توافر الكوادر البشرية المدربة، والتي تمتلك القدرات الإبداعية، إضافة إلى وجود حوافز ومدعمات داخلية وخارجية من شأنها زيادة مستوى الإبداع الإداري، كذلك توافر الهيكل التنظيمي المساعد على تحقيق الإبداع الإداري.

سادساً: معوقات تحقيق الإبداع الإداري

يرى بعض العلماء أنه يوجد ثلاثة موانع تقف عائقاً أمام تحقيق الإبداع عموماً؛ وهي العوائق الثقافية والانفعالية والإدراكية، بينما تصنف بعض الدراسات المعوقات إلى معوقات شخصية: وتشمل ضعف الثقة بالنفس والميل للمجاراة والحماس المفرط، والتشبع، والتفكير النمطي، وعدم الحساسية والشعور بالعجز والتسرع، وعقبات ظرفية: تتمثل في

العقبات المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعية أو الثقافة السائدة وتشمل مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون (جروان، ٢٠٠٥، ٧٧).

أما فيما يخص معوقات الإبداع الإداري في المجال التربوي فإنها تنضح فيما يلي:

١. المعوقات البيئية: عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، والمعوقات البيئية تنقسم إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية ومن أهم معوقات البيئة الداخلية والخارجية التي تحد من الإبداع: (طافش، ٢٠٠٤، ١٧٦).

- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار المعلمين وآرائهم.
- تدنى الموارد المالية بالمدارس.
- استخدام طرق إدارية تقليدية.
- نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

٢. المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع فيما يلي: (القحطاني، ٢٠٠٧، ٥٢-٥٣).

- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- التحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.

• ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز.

• غياب الدوافع الداخلية للإبداع والأفكار.

٣. المعوقات الشخصية أو الذاتية: هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية، ومن أهم المعوقات الشخصية: (العرفي، ٤٠، ٢٠٠٦).

• الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.

• الجمود وعدم القدرة على التجديد.

• عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عند مواجهتها.

• عدم احتمال البعض للمشكلات الصعبة.

٤. المعوقات الاجتماعية أو الثقافية: يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع المجتمع من أفرادها التزاما بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستتكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها. (العنزي، ٢٠٠٤، ٣٣-٣٥).

مما سبق يتضح تعدد المعوقات التي يمكنها الحد من الإبداع الإداري في المجال التربوي، ومن أهم هذه المعوقات عدم توافر بيئة مدعمة ومشجعة للإبداع، فضلاً عن غياب الرؤية الإبداعية لدى العديد من القيادات التربوية، إضافة إلى الخوف من التجديد، وضعف توافر البرامج التدريبية التي تحفز الإبداع في المجال التربوي، فضلاً عن البيئة التنظيمية المدرسية التي اعتاد عليها مدير المدارس والتي تتسم بالنمطية، وتركيز السلطة كاملة في يد المدير دون تفويض للعاملين، فضلاً عن اللوائح والقوانين التي تحد من الإبداع داخل المؤسسات التربوية، وكذلك عدم اختيار المديرين على أساس مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، إضافة إلى عدم وجود حوافز تشجيعية لممارسة الإبداع الإداري.

المتطلبات المقترحة لتحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة

بدولة الكويت

مما سبق تبين أن تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، يتطلب مجموعة من المتطلبات، ولذلك فالجزء القادم من البحث يقدم فيه الباحث بعض المتطلبات المقترحة منها ما يلي:

(١): المتطلبات المتعلقة بالحساسية للمشكلات.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- تتبأ المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها.
- حرص المدير على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من أعمال.
- توضيح فرص التميز في العمل المدرسي للبناء عليها.
- اهتمام مدير المدرسة برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.
- دراسة الطرق المختلفة لحل الأزمات المدرسية.
- المقدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون.

(٢) : المتطلبات المتعلقة بالأصالة.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- العمل على إقناع الآخرين.
- البحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.
- تجنب البيروقراطية في العمل.
- التمكن من مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين العاملين.
- تنمية أفكار جديدة لدى العاملين حول طرق إنجاز الأعمال المختلفة.

(٣): المتطلبات المتعلقة بالطلاقة.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالى:

- وضع مقترحات عديدة لحل المشكلات.
- اقتراح حلول منطقية لمواجهة مشكلات العمل.
- توفير أكبر قدر ممكن من التصورات حول فكرة معينة.
- التحدث بثقة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.
- التصرف بحكمة في الظروف المختلفة.
- وضع أكثر من فكرة لحل المشكلات خلال فترة زمنية قصيرة.

(٤): المتطلبات المتعلقة بالمرونة.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالى:

- أن يمتلك المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
- تبنى أفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة.
- إتاحة الفرصة للآخرين لإبداء آرائهم للاستفادة منها.
- العمل على تغيير أدائه وفقاً لمتطلبات الموقف.

(٥): المتطلبات المتعلقة بالاحتفاظ بالاتجاه.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالى:

- تركيز المدير على إنجاز الأعمال الإبداعية.
- ضرورة الإلتزام بأهداف المدرسة وببصر على تحقيقها.
- ضرورة أن تتسجم أفكار مدير المدرسة مع أفكار العاملين بها.
- التعبير عن ثقته بالنجاح من خلال الممارسات العملية.
- إمتلاك القناعة بأنه يستطيع إحداث تغيير إيجابي في أدائها.

(٦): المتطلبات المتعلقة بالتغلب على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تعزيز الإبداع الإداري بالمدرسة.

- تقليل البيروقراطية بين العاملين داخل المدرسة.
- تشجيع العاملين على برامج التنمية المهنية الموجهة نحو تنمية قدراتهم الإدارية.
- توجيه العاملين بالمدرسة نحو التفكير الإبداعي لمواجهة مشكلات العمل.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على تحمل المسؤولية من خلال تفويض السلطة لهم.
- العمل على اكساب العاملين بالمدرسة إلى روح المبادرة واتخاذ القرارات.

المراجع:

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٢). إدارة البشر: الأصول والمهارات. القاهرة: دار الكتاب.
٢. بسام مناور العنزي (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري "دراسة إستطلاعية" على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
٣. رامي محمود عبينة ورامي إبراهيم الشقران (٢٠١٣). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٤، العدد (٢).
٤. راوية خليل حسن (٢٠١٨). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الاردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج ٢٦، ع ١.
٥. سعود محمد العرفي (٢٠٠٦). المعوقات التنظيمية لإبداع المعلمين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية..
٦. سليم إبراهيم الحسني (٢٠٠٩). الإدارة بالإبداع : نحو بناء منهج نُظمي. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٧. عاطف عوض (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ٢٩ (٣) .
٨. علي فهيد فهد (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٩. فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠٠٥). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات.، ط ٢، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
١٠. لاحق عبد الله القحطاني (٢٠٠٧). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١١. محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٢. محمود حسن حسنى (٢٠٠٤). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. ترجمة لـ نيجل / نيل أندرسون، الرياض: دار المريخ، ص ص ١٩٨ - ٢١٦.
١٣. محمود طافش (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
١٤. منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
١٥. نجم عبود نجم (٢٠٠٣). إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. نصر عفان (٢٠٠٣). الشخصية المبدعة. عمان: دار الثقافة، ص ٤٥.
١٧. يحيى على القطيش وأمين السعود (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع. عمان: عماد الدين للنشر والتوزيع، ص ص ٨٥ - ٨٩.

18. Cohen, David K.; Loewenberg, Ball Deborah. (2006) :
Educational Innovation and the Problem of Scale. School of Education, and School of Public Policy: The University of Michigan.
19. Gaspar, Drazena & Mabic, Mirela. (2014). **Creativity in Higher Education. Economic and Social Development: Book of Proceedings.** Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA).
