

متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة
الكويت

إعداد

الطالب/ عبد الله عباس محمد التتار

معلم حاسب آلي

إشراف

د/ حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ راضى عبد المجيد طه

أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية

كلية التربية- جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة الماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة

الكويت

أ.د/ راضي عبد المجيد طه د/ حنان عبد الستار محمود أ/ عبد الله عباس محمد التتار

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية في دولة الكويت - مثلها مثل كافة المؤسسات التربوية الأخرى - إلى تحقيق التميز في الأداء، ومواكبة التحديات العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، وتحتاج إلى التطوير والتحديث المستمرين.

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي، ولذا أظهرت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً بها، لما لها من دور مهم في تنشئة الطلاب تنشئة شاملة متكاملة ومتوازنة، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، بهدف إعدادهم للمشاركة الايجابية والفعالة في تقدم المجتمع.

ويعد الإبداع الإداري أداة ووسيلة هامة لتحقيق النمو والتطوير في المؤسسات التربوية، وضمان بقائها وقدرتها على المنافسة، والوصول إلى أعلى درجات التميز، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها.

ويمثل الإبداع الإداري الأداة الأهم في تمكين المؤسسة التربوية لمواجهة 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 تتعاضد 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(رامي محمود عباينة ورامي إبراهيم الشقران، ٢٠١٣، ص ٤٦٢).

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر على أن المؤسسة التربوية التي تملك مديراً مبدعاً تكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الفكر المتجدد الذي تتبعه قيادة تلك

المؤسسة علاوة على ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملون فيها.

مشكلة الدراسة:

تشير التقارير التربوية إلى وجود فجوة كبيرة بين النتائج المتحققة فعلياً في المدارس الكويتية وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليها، فعلى الرغم من إدخال التغييرات إلى هذه المدارس، إلا أن هذه التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح إدارة التغيير فيها بشكل فاعل يقضي ويتغلب على مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث يلاحظ استمرار المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس، ويظهر ذلك حتمية تغيير الأنماط الإدارية الممارسة بما يمكن من تحقيق نقلة نوعية تتغلب بها على السلبيات المتراكمة التي تعمل في ظلها (سلطان غالب الديحاني، ٢٠٠٩م، ص ١٤).

ولقد أعتبر تقرير رئيس الوزراء البريطاني الاسبق توني بليز حول رؤيته للكويت بحلول عام ٢٠٣٠ أن نظام التعليم في دولة الكويت غير قادر على اعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل. ودعا التقرير الى ضرورة اتخاذ اجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنظم التربوية الإدارية، والا فان الاستمرار في التقاعس عن العمل سيعرض حتما مستقبل الكويت للخطر، (هيا بنت عبد العزيز العواد ، ص ٢٢).

وتحتاج إدارات المدارس الثانوية بدولة الكويت إلى الإبداع فيما تقوم به من مهام حتى يمكنها أداء الأدوار المناط بها تحقيقها، نظراً لأهمية هذه المرحلة، ودورها في إعداد الطلاب للحياة الجامعية، وتعدد نشاطاتها، لأن الأدوار الإدارية التقليدية سوف تمثل عائق أمام تحقيقها للتميز.

وتزداد الحاجة إلى تنمية الإبداع في مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت، في ظل النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات مثل دراسة أمانى مساعد والتي كشفت عن أن

درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت تتراوح بين المستوى المتوسط والمنخفض (أمانى مساعد سعد الختلان، ٢٠١٥).

ونظراً لعمل الباحث في المجال التربوي، وإدراكه للنمط التقليدي المتبع في إدارة المؤسسات التربوية، وضعف الاهتمام بالإبداع والمبدعين بهذه المؤسسات، ومن خلال مراجعته للدراسات السابقة، لذا وجد الحاجة لإجراء هذه الدراسة لتحقيق الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية للإبداع الإداري في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
١. ما معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
٢. ما متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

٣. الأسس النظرية للإبداع الإداري في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٤. معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
٥. متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. أهمية موضوع الدراسة كون موضوع الإبداع الإداري أحد الموضوعات الهامة التي حظيت، ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بتطوير أداء المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة.
٢. تفيد هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية في دولة الكويت لتحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام.
٣. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع برامج تدريبية للمديرين بالمؤسسات التربوية لتحقيق الإبداع الإداري.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية عدد من المصطلحات من المهم تعريفها وهي:

الإبداع الإداري: Administration Creativity

يعرف الإبداع الإداري بأنه "استثارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة، وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة، مشتملة على تقديم خدمة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة، كتطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هيكلها التنظيمية، أو تجديد الأساليب التكنولوجية، أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم" (ضيف الله بن عبد الله النفيعي، ٢٠٠٤م، ص ١٥، ١٦).

ويعرف أيضا بأنه "كل ما يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير التعاون والتفاعل بين الموظفين، والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها" (Ohangia,2007,32-47).

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه "قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية 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.

الإطار النظري للدراسة

(١): مفهوم الإبداع الإداري:

ينظر رجال التربية إلى الإبداع على أنه قدرة الفرد أو الجماعة على الإنتاج إنتاجاً قيمياً بأكثر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابات لمشكلة أو موقف مثير

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.

والإبداع الإداري متغير متعدد الجوانب، ويختلف في مفهومه طبقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين المتناولين له، ويشير في مجمله إلى العمليات التي يتبناها مديري المدارس، وينتج عنها عمل إبداعي غير تقليدي في المؤسسة التربوية يفيد العمل ويرتقي به، كذلك يتضمن القدرة المتميزة لمديري المدارس لتحقيق الأهداف التربوية، والتغلب على المشكلات بطريقة مبتكرة، وكذلك الابتكار والتجديد في السياسات التربوية المتبعة، وابتكار وسائل وتقنيات لتحقيق جودة العمل الإداري، كما يتضمن تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة التربوية، واستثمار ما لديهم من قدرات مختلفة لتطوير العمل التربوي، وهو يتعلق بالقدرات الذاتية والمعرفية المتوفرة لدى القائد التربوي، واستغلاله كافة الظروف المشجعة للإبداع في المؤسسة التربوية، ويتضمن مهارات تتعلق بإنتاج الجديد، وتوفير الحلول المبدعة للمشكلات، وامتلاك القدرات لوضع رؤية إبداعية للتعامل معها.

(٢): 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، وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية من خلال ما يلي: (راوية خليل حسن، ٢٠١٨، ١٥٢)

- ١- تطوير قدرة العاملين على استنباط الأفكار الجديدة، وفي الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- ٢- تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- ٣- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، 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 (نصر عفان، ٢٠٠٣، ٤٥)

وتظهر كذلك أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة التربوية على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى

تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع 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 نشاطات المنظمة الرئيسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية

كما حدد عبد محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢) عدداً من الإيجابيات يحققها الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية أهمها: (محمود أبو النور عبد الرسول ، ٢٠١٢ ، ٢٣).

- ١- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- ٢- المساعدة في تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- ٣- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
- ٤- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ٥- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ٦- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها المتنوعة.

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

(٣): متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس:

هناك جملة من متطلبات الإبداع الإداري تم تحديدها فيما يلي: (محمود حسن حسنى، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣ - ٢٠٤).

١. العنصر البشري: ويقصد به خصائص العاملين داخل المؤسسة بدءاً بالقيادة 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، وحاليا 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 الحسني (٢٠٠٩) إلى أن الإبداع الإداري في المجال التربوي يتطلب الآتي: (سليم إبراهيم الحسني، ٢٠٠٩، ٢٦٥-٢٦٦)

١- الاستعداد: أي القدرة على التعديل، والقدرة على التغيير، والقدرة على الابتداع، والقدرة على الإبداع.

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

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

كما أن هناك عدداً من المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي في المؤسسات التربوية، والتي تتلخص فيما يلي: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤، ١٦٧-١٦٩).

١- مطلب الانتماء والولاء التنظيمي: ويعتبر من أهم ركائز الإبداع وأساسه الراسخة، فانطلاقة الفرد نحو الإبداع تأتي من حبه لمنظّمته وسعيه الجاد للوصول إلى ما يفيدها، وهو مبني على الانتماء الأسري والانتماء الوطني، وذلك عكس اللامبالاة التي تصيب الأفراد بالتسيب وإهدار الموارد المتاحة وتقديم المصلحة الفردية الخاصة.

٢- مطلب إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: وتسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية ويعتمد ذلك على استثمار المتاح من الموارد أفضل استثمار ممكن [وتطلب ذلك الحرص على تخفيض الأعباء والأوقات والجهود والتكاليف، كما يتطلب تحسين نوعية الخدمات والعمل المستمر من أجل تقديم أفضل إنتاج وتعظيم العوائد والفوائد المرجوة وكل هذا يؤدي بالشخص المبدع إلى إعمال فكرة والاجتهاد للوصول إلى الوسائل لتحقيق الأهداف.

٣- مطلب اتباع المنهج العلمي: تؤمن الإدارة المبدعة بالأساليب العلمية واتباع خطوات المنهج العلمي في التفكير بدلاً من الأسلوب العشوائي، وأصبحت الإدارة مهنة تعتمد على تنظيم العلاقات القائمة على تكامل وتفاعل جهود الأفراد في مختلف مستويات التنظيم.

٤- مطلب الإيمان بالرأي والرأي الآخر: ويسهم المناخ التنظيمي الذي يؤمن باحترام الرأي والرأي الآخر والإنصات له، بل والسعي للوصول إليه بمختلف الطرق والأساليب بما يمكن من الوصول لكل ما هو جديد ومفيد من أساليب التطوير والتحسين في أعمال وممارسات المنظمة.

٥. متطلب الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: ويتحقق مجال كبير من السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً ومن ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم.

٦. متطلب الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر: حيث تؤمن الإدارة في المنظمات المؤيدة للإبداع بأن هناك دائماً ما هو أفضل، وأن المستقبل يجب أن يحمل معه التطور والرقى والنمو والجودة في مختلف مجالات العمل بها.

مما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري تعد متعددة ومتكاملة، ويعد العنصر البشري هو الأهم فيما يتعلق بتحقيق الإبداع، إلا أنه لا يعد العامل الوحيد، حيث يتطلب الإبداع التأهيل المتواصل والمستمر للكوادر البشرية، سواء من خلال تنمية قدراتهم الذهنية والمعرفية، أو من خلال تحميلهم المسؤولية للقيام بكثير من المهام، من خلال التفويض، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، مع ضرورة توافر البيئة الداعمة للإبداع، والمتضمنة للعوامل المادية والتكنولوجية، وكذلك مناخ العمل الإيجابي بين العاملين، مع العمل على تطبيق معايير التميز والجودة، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى كافة العاملين، مع توفير عناصر المساءلة والمحاسبية وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية، فالعنصر البشري والهيكل التنظيمي والبيئة تعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق الإبداع الإداري في المجال التربوي.

(٤): معوقات تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس الثانوية بالكويت:

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(فتحي عبد الرحمن جروان، ، ٢٠٠٥، ٧٧)

أما فيما يتعلق بمعوقات الإبداع الإداري في المجال التربوي فإنها تتضح 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: (محمود طافش، ، ٢٠٠٤، ١٧٦)

أ. عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار المعلمين وآرائهم.

ب. تدنى الموارد المالية بالمدارس.

ج. نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار.

د. الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.

هـ. هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم بالبيروقراطية.

و. عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

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: (فتحي عبد الرحمن جروان، ، ٢٠٠٥، ٧٧).

أ. عدم وضوح أهداف المنظمة.

ب. الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.

ج. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

د. نقص القيادات الفعالة المؤهلة.

هـ. غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.

و. الافتقار إلى العمل الجماعي.

ز. غياب جو الحرية في المنظمة.

ح. التزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل.
ط. ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز.
٣. **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية الشخصية (محمود طافش ، ٢٠٠٤ ، ١٧٦).
كما أنه توجد معوقات تحد من الإبداع الإداري مثل: أن تكون مستوى الأفكار الإبداعية تفوق قدرات العاملين والموارد المادية وتصل إلى حد التعجيز، والقيادة الدكتاتورية الصارمة التي لا تتيح حرية التفكير والإبداع، وأن الحوافز قليلة أو معدومة، والمناخ التنظيمي المغلق على نفسه، وضعف نظم تقويم الأداء. (Cohen, David K, 2006, 3-4).
بينما حدد عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٣) أهم معوقات الإبداع الإداري فيما يلي : (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٣ ، ١٤ -)

١- **المعوقات العقلية:** يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل .. وغيرها، ويعتبر الإدراك الحسي الدعامة الأولى للمعرفة الإنسانية، بيد أنه كثيراً ما يتعرض إدراكنا للناس والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل: خطأ الإدراك: حيث نرى في الفرد أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلاً ، وخداع الإدراك: حيث نتخيل شيئاً لا وجود له ، وضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها، من جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

٢- **المعوقات الانفعالية:** يحتاج الإنتاج الإبداعي إلى توفير عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة والاستقلال في التفكير وعدم المغالاة في الانفعالات مثل الخوف أو القلق التي قد تتسبب في الحد من الإبداع، فالخوف يقيد تفكيرنا، ويمنعنا من السعي وراء الجديد، كما يسبب الانطواء على

النفس والاختلال في تكيف الفرد وكذلك نقص الثقة بالنفس والقصور في عملية الإبداع.

٣- **المعوقات الدافعية:** يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضاً إلى التفكير في الجديد والتعبير عنه.

٤- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي تحديد اللوائح والقوانين والتعليمات للأفراد العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع بل يجعلهم يتهربون من تحمل المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

٥- **المعوقات البيئية:** فإذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تخدم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره. أما إذا كانت الظروف الثقافية العامة، وخاصة العادات والتقاليد والعرف تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون ، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين .

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.

توصيات الدراسة

متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

يتضمن ذلك بعض الاجراءات التي تحد من معوقات تحقيق الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، وهي:

١. تبني أفكاراً جديداً لتطوير العمل.
٢. امتلاك بدائل عديدة لاتخاذ القرار.
٣. تشجيع العاملين لتوليد أكبر عدد من الأفكار.
٤. تشجيع المدرسة التنوع في الأفكار التي يطرحها العاملون بها.
٥. امتلاك الإدارة المدرسية القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
٦. البحث عن الأفكار الجديدة والإبداعية.
٧. تشجع مهارة إدارة النقاش والحوار بين العاملين.
٨. تنمية أفكاراً جديدة لدى العاملين حول طرق إنجاز الأعمال المختلفة.
٩. حث العاملين لطرح أفكار جديدة لتطوير المدرسة.
١٠. امتلاك رؤية واضحة لحل مشكلات العمل.
١١. امتلاك خطة طوارئ لمواجهة الأزمات التربوية المتوقعة.
١٢. تحمل أثار التحديات التي تواجهها في العمل.
١٣. استحداث أفكاراً إبداعية لم تطبق في العمل من قبل.

المراجع:

١. سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، الكويت، ٢٠٠٩م.
٢. هيا بنت عبد العزيز العواد، "رؤية الكويت عام ٢٠٣٠". مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، عدد ١٧٨، ٢٠٠٩م.
٣. أمانى مساعد سعد الختلان، درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٥.
٤. ضيف الله بن عبد الله النفيعي، "معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١١٦، ٢٠٠٤م، ص ص ١٥، ١٦.
٥. رابية خليل حسن، "مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الاردن". مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مجلد ٢٦، عدد ١، ٢٠١٨.
٦. نصر عفان، الشخصية المبدعة. عمان: دار الثقافة، ٢٠٠٣.
٧. محمود أبو النور عبد الرسول، "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع - المأمول". دراسات تربوية واجتماعية - مصر، مجلد ١٨، عدد ٢، ٢٠١٢.
٨. محمود حسن حسنى، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. ترجمة لـ نيغل /نيل أندرسون، الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٤.
٩. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، نحو بناء منهج نظمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩.
١٠. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤.

١١. فتحي عبد الرحمن جروان، **تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات**، ط ٢، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ٢٠٠٥.
١٢. محمود طافش، **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، عمان: دار الفرقان، ٢٠٠٤.
١٣. عبد الرحمن توفيق، **التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ٢٠٠٣.
14. Cohen, David K.; Loewenberg, Ball Deborah: **Educational Innovation and the Problem of Scale**. School of Education, and School of Public Policy: The University of Michigan, 2006.
15. Ohangia, G., "The Moral of University Faculty and The Perceived Innovative Behaviour of The Department Head of Three University in The Cost Area of Raxes". *DAI*, Vol 47, No 3, 2007.