

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

والخطيط



تطبيقات أسلوبات الابتكار في التنمية الادارية
للقيادات التربوية المبكرة في مدارس التعليم العام
بمنطقة مكة المكرمة التعليمية

١٤٢٣

إشراف

د. رمضان محمد عبد العال الصبان

بحث مقدم

كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير

في الإدارة التربوية والخطيط

الفصل الدراسي الثاني

عام ١٤٢٠ هـ



{ بَدِيع السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ، أَنَّى يَكُونَ لَهُ وَلْدٌ وَلَمْ
تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ

شَيْءٍ عَلِيمٌ } (الأَنْعَام ، ١٠١)

صَرُوفَهُ لِلْعَظِيمِ

ملخص الدراسة

تطبيقاته أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية

أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي : ١ - تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية . ٢ - تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .

مهم الدراسة

طبق النهج الوصفي في دراسة العلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .

أهم النتائج

من نتائج الدراسة : ١ - إن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مدیرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) يعني من قصور . ٢ - ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة ، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادية من حولها . ٣ - تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه .

الوصيات :

أوصت الدراسة بما يلي : ١ - يجب اتصال واضعي البرامج التدريبية بالمجتمع المحيط بصورة مستمرة وأخذهم بالمتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقاً للمستجدات المتغيرة . ٢ - أهمية تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية .

عميد الكلية

المشرف

الطالبة

أ.د. محمود محمد عيد الصباغ

د. رمضان أحمد عيد الصباغ

سناء محمد عبدالقادر فقيه

شكر وتقدير

إلى مجتمع الأكوان الذي أحسن كل شيء خلقه .. أرفع إلى سيداته
محمدًا وشَّارًًا يليق بجلال وجهه وعظمته سلطانه ، فله الفضل والمنة والثناء
المحسن من قبل ومن بعد .

أتقدم بخالص شكري وتقديري لاستاذي الفاضل الدكتور رمضان محمد
عبيد الصبان الذي تعمد هذا البحث منذ أن كان بحثة المقيدة في ذهني
حتى استوى على سوقة .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من الدكتور الفاضل سعد
الزهراني والدكتورة الفاضلة مريم العيان اللذان ناقشا خطة البحث
وشكري العزيز لأعضاء لجنة التحكيم الأستاذ الدكتور محمد حمزة
السليماني والدكتور جوبيه الشبيبي .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء أسرة قسم الإدارية
التربوية والتخطيط وهي رأسها سعادة رئيس القسم د. عبد الرحمن هلال
ووكيلة القسم الدكتورة جواهر فناجيلي للدعم المتواصل الذي لقيته من
الجميع طوال فترة إعداد هذه الرسالة .

إلى كل من ترك بصمة لا أزال أرى آثارها في طياته هذا البحث . إلى
أخوي الفاضلين عامل وعذنان الذين ساهموا في إثراء مادته وأاخته العبية
فريال التي أبحثت في إخراجها .. أسيدي جزيل شكري وعظيم عرفاني
بالجميل .

وأخيراً إلى كل من دعا لي بظاهر الغيبة . أتقدم بشكري وعذاني لهم
بالمثل .

الباحث

سليمان فهد

إهداء

إلى أبي وأمي؛
الذين لولا حبهم ودعاؤهما وتشجيعهما
المستمر لي، لما تمكنت من إنجاز هذا البحث.

وإلى زوجي
الذي شاركني في مسيرة الجامعية منذ أول
خطوة، وكان يشد من أزرني

وإلى أولادي
الذين اقتطعوا هذا العمل الكثير من حقهم ووقتهم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع



المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ج	شكر وعرفان
د	اهداء
هـ	المحتويات

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	منهج الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١٢	تمهيد
١٣	أولاً : دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية
١٨	التعليق على القسم الأول من الدراسات السابقة
١٩	ثانياً : دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة
٣٠	التعليق على القسم الثاني من الدراسات السابقة
٣٢	ثالثاً : دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية
٣٨	التعليق على القسم الثالث من الدراسات السابقة

الفصل الثالث

التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام

٤١	تمهيد
٤٣	أولاً : التنمية الإدارية
٤٥	١ - الاعتبارات التي تدعو إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية
٥١	٢ - أهداف التنمية الإدارية
٥٣	٣ - مجالات تنمية القيادة الإدارية
٥٦	ثانياً : التدريب مدخل التنمية الإدارية للقيادات التربوية
٥٧	١ - أهداف التدريب
٦٠	٢ - مقومات نجاح التدريب
٦٣	٣ - تدريب القيادات التربوية : المفهوم والأهداف
٦٧	ثالثاً : واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة

الفصل الرابع

الإبداع الإداري ومفهومه وأهميته وتطبيقه

٨١	تمهيد
٨٤	أولاً : معنى الإبداع وطبيعته
٩١	ثانياً : مفهوم الإبداع في الإدارة
١٠١	ثالثاً : عناصر الإبداع الإداري
١٢٠	رابعاً : تطبيقات الإبداع الإداري

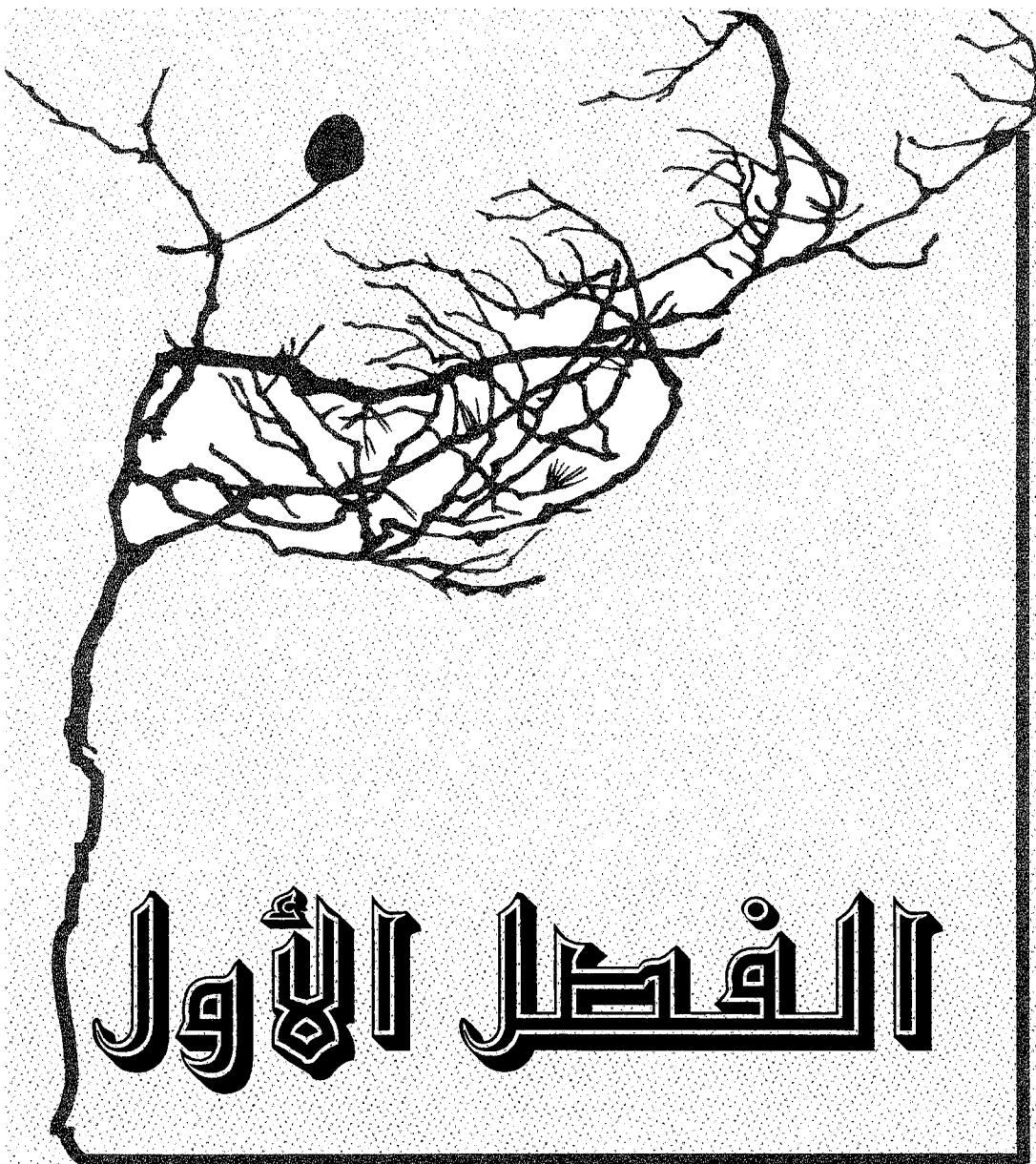
الفصل الخامس

أساليب تنمية الإبداع الإداري وتطبيقاتها

١٢٨	تمهيد
١٣٢	أولاً : أساليب تنمية الإبداع الإداري
١٤٩	ثانياً : تطبيقات لاستفادة من أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

١٥٠	تطبيق أسلوب العصف الذهني في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .
١٥١	تطبيق أسلوب إدارة مهارة المخ في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .
١٥٣	تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .
١٥٦	تطبيق أسلوب التأليف بين الأشتات في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .
١٥٩	نتائج البحث ونوصياته ومقتضياته
١٦٤	المراجع
١٨٠	الملحق

الْمُؤْمِنُ بِهِ



الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

مقدمة

تواجده المنظمات عامة - والتعليمية منها خاصة - في الوقت الحاضر ظروف بيئية تفرض حتمية التغيير ؟ نتيجة للتحولات التي تحدث على المستوى الدولي أو على المستوى المحلي أو تحدث بالنسبة للمنظمة نفسها ، مما يستدعي إدراك متطلبات هذا التغيير ، ومعالجة المشكلات التي تواجه هذه المنظمات بطرق إبداعية مغايرة للطرق التقليدية . ويعتبر الإبداع أداة مهمة للتنمية في جميع مجالاتها ، وهو أحد المقاييس لتقدير الأمم ورقيتها ؛ لذلك لا بد أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل وتشجيع القدرات الكامنة والطاقات الخلاقة لإبراز مكنوناتها والتغيير عن نفسها .

والمستقر للمنظمات عامة الموجودة حاليا في الدول النامية يجد أنها تعاني من صعوبة في اللحاق بركب التطور المعاصر ، وقد يرى البعض استحالة إحداث تطوير بها ، بينما يمكن في الحقيقة إحداث ذلك من خلال تنمية الفرد ، ومن ثم المجتمع ، للوصول إلى الإبداع على المستوى الجماهيري في جميع الحالات . ويرى دركر (١٩٩٥ م ، ص ٢٤٥ ، ٢٤٧) أنه قد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة ، وأكّد بعضهم بقوله إنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعدا في داخل المنظمات الموجودة حاليا ، وإن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها ، وأن إدارة الإبداع ستتصبح تحديا مستمرا للإدارة العليا ، وتحديا لكتفائها . ويرى الفضلي (١٩٩٥ م ، ص ٦٤٥) : " أن المدير سواء كان في الخط الإشرافي الأول أو في قمة الجزء الأعلى من الهرم التنظيمي يبقى هو المتغير الأكثر أهمية بين كافة التغيرات الهامة التي تدبر حركة الحياة في المنظمات وتزداد قيمة هذا المتغير مع تغير الظروف التي يحاول فيها أن يؤدي المهام الأساسية لوظيفته " . يقول سمولنسكي و كلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٣٣) : " إن هناك أهمية للمدير قادر على تطوير قدرات الموظفين

على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطريقة إبداعية . هذا المدير يستمر أعلى مورد لدى الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية ، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً ، وببعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جداً للمؤسسة " .

وعليه فإن هناك ثمة حاجة ملحة لتطوير هذه القيادات ؛ وذلك للشواهد العديدة التي تؤكد عدم قدرتها بوضعها الراهن على تلبية حاجات ومطالب التحولات الاجتماعية التي يشهدها العالم ، وكثرة المشكلات التي تواجه المنظمات التي يديرونها . وتؤكد صادق (١٩٩٠م ، ص ١) : " على أن القادة التربويين باعتبارهم يعملون في أهم موقع العمل التعليمي المختلفة يمكن أن يسهموا بدور فعال في عمليات التجديد والإصلاح التربوي ، ولذلك لابد من التأكيد من تزودهم بالمهارات التي تتلاءم مع دورهم " .

ومما سبق ، يتضح أن تدريب هذه القيادات التربوية هو أحد وسائل التنمية الإدارية في مجال التعليم ؛ لأن هذه القيادات في المستويات المختلفة هي القادرة على إحداث التجديفات التربوية التي يمكن أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات . ولذلك يرى الأعرجي (١٩٩٠م ، ص ٣٤٦) : " بأن تبني الإبداع الذي يؤكّد على التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر في العملية التطويرية الإدارية يمكن أن يجعلها أكثر نجاحاً في ظل التغيرات المعاصرة في الأقطار العربية ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة حركة التنمية والنهوض بها " . وكما يتضح من دراسة هيجان (١٤١٦ـ ، ص ٢٦٤) : " أن الدور المنوط بالمؤسسات التدريبية للوصول بالعاملين إلى درجة من الإبداع هو تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تلبي حاجات الأفراد والمنظمات في مجال الإبداع " .

ولم تخل حكومة المملكة العربية السعودية الرشيدة بإمكاناتها المادية والمعنوية بالعمل على مواكبة التطور ، ولم تأل جهداً في توفير كل جديد ليصبح في متناول الجميع ، ويوضح ذلك ما جاء في خططها الخمسية وما تضمنته من سياسات في خطة التنمية السادسة (١٤١٥ـ / ١٩٩٥م ، ص ٣١٩) لتحسين فاعلية التدريب وكفاءته ، باعتبارها من السياسات التي تحقق استراتيجية التنمية . وتمثلت هذه السياسة فيما يلي :

١ - تطوير المناهج بشكل دوري لتواكب التطورات التقنية

٢ - تحسين حجم مخرجات التدريب ونوعيتها

٣ - التوسيع في جهود التدريب على رأس العمل بصفته جزءاً أساسياً في استراتيجية السعودية .

وترى الحسيني (١٤٠٩ هـ / ١٩٨٨ م ، ص ٣٠٣) : أن القيادات الإدارية النسائية في المملكة تنظر للتدريب نظرة جديدة ، ولديهن الاستعداد لتلقي البرامج التدريبية التي تحقق التنمية الإدارية ، كما أنهن يؤمنن بأن ممارسة العمل الإداري وحده لا تكفي لتحقيق التنمية الإدارية .

وانطلاقاً مما سبق فإن هذه الدراسة تستهدف الاستفادة من مفاهيم الإبداع الإداري ، وأساليبه ، وسبل تطبيقه في تنمية مهارات القيادات التربوية النسائية في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .

مشكلة الدراسة

يرجع المجتمع السعودي بتحول سريع في مختلف الحالات الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية الأمر الذي يستدعي الاستعداد لهذا التحول وتوجيهه الوجهة السليمة ، ويعتبر التعليم أحد الوسائل الجوهرية لمساعدة المجتمع على مواجهة التحولات ، والتغيرات ، وهذا يستوجب جهود إدارة تعليمية فاعلة يكون همها الأول هو جعل التعليم أداة للتطوير في مختلف المجالات ، وذكر زاهر (١٩٩٥ م ، ص ٩ - ١٠) أن هناك شواهد كثيرة تدل على أن الإدارة التعليمية والمدرسية في العالم العربي تعاني من فترة غير قصيرة من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي ، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم وذلك في ظل التناقض بين الواقع وبين ما هو مأمول وفي ظل عوامل عديدة ومن أهمها غياب الإبداع عن العملية الإدارية . كما يرى الأعرجي (١٩٩٥ م ، ص ٣٤٥ - ٣٤٦) أن خطط وبرامج ومشاريع التطوير الإداري في الكثير من الدول النامية عامة وفي الكثير من الأقطار العربية لا تزال تعاني من حالات الفشل المتكررة مما يحد من مقدرة تلك الدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة ، وأول ما يثير التساؤل حول هذا الفشل هو طبيعة المناهج المعتمدة في تطوير الأجهزة الإدارية ذاتها .

وحيث إن التدريب الإداري يعتبر أحد المداخل الرئيسية لتحقيق التنمية الإدارية كمطلوب

حضاري تسعى إليه المجتمعات ، ولما له من علاقة وثيقة بالتنمية الشاملة فقد أشار المنيع (١٤٠١هـ ، ص ٢٨٥ - ٢٨٦) إلى أن : " برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ليس لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية ؛ وذلك بحمد البرامج المقدمة ، وعدم ملائمتها لاحتياجات العاملين ، وحصر جهود الدارسين بأداء الامتحانات فقط بما لا يخدم الهدف العام الذي من أجله أنشئت هذه الدورات التدريبية " .

وكذا أفادت دراسة موسى (١٤١٦هـ ، ص ١٦٣) التي أجرتها على برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموجهين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية : " بأن محتويات البرامج التدريبية المقدمة للفئات الدراسية تستدعي ضرورة إجراء دراسة لتلك المحتويات " ، وتشير دراسة الفرا (١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م ، ص ١٣٩) إلى أن : " العاملين في المدارس من معلمين وإداريين ومسيرفين وموجهين يعانون من نقص في برامج التدريب التي تؤهلهم لتحقيق أهداف عملية التجديد " .

وباستقراء ما سبق من دراسات تتجسد مشكلة الدراسة الحالية في أن هناك قصوراً في تدريب القيادات التربوية مما يستدعي البحث في إمكانية تحسين الوضع القائم من خلال تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية لهذه القيادات .

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

س : كيف يمكن تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

س ١ : ما مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الإدارية ؟

س ٢ : ما واقع برامج تنمية القيادات التربوية النسائية في منطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

س ٣ : ما مفهوم الإبداع الإداري ، وما هي عناصره وأساليبه ؟

س ٤ : ما سبل الاستفادة من أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أساليب تنمية الإبداع الإداري كمدخل يساهم في التنمية الإدارية للقيادات التربوية ، حيث أفاد روف Roffe (١٩٩٨م ، ص ٥٨) : "أن التنمية الإدارية نفسها بحاجة إلى عنصر إبداعي أو ابتكاري قوي " كما تستمد مبررات القيام بهذه الدراسة أو فكرة الدراسة التي أكدت على أهمية هذا النوع منها ، وفي هذا الخصوص ترى دراسة صادق (١٩٩٠م ، ص ٢٧٦) : " أنه ينبغي أن تتجه النظم التدريبية ، لتنمية قيم الابتكار وتعزيزها . وذلك للأسباب التالية :

- التغير السريع الذي تشهده المجتمعات الذي يتطلب إعداد أفراد قادرين على التكيف السليم مع هذه التغيرات .
- إذا اكتسب القائد التربوي الاتجاه الإيجابي نحو التجديد فإن مقتراحات التجديد التي ستطرّحها القيادات العليا لن تقابل بالرفض ، بل سيساعد على تنفيذها .
- إذا اكتسب القائد التربوي الاتجاه الإيجابي نحو التجديد فإنه سيشجع المؤوسسين والعاملين معه على الابتكار والتجديد ، وتنمية قدراتهم في هذا المجال ، وبالتالي فإن أي مقترن للتجديد لن يقابل بالرفض من قبل العاملين " .

كما أوصت دراسة الحقباني (١٤١٨هـ ، ص ١٠٠) : " بضرورة رفع مستوى التدريب الإبداعي للعاملين عن طريق تصميم برامج تدريبية متخصصة في مجال الإبداع الإداري " . وترى دراسة فهمي ومحمود (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٥٧) : " ضرورة تضمين أهداف الدورات التدريبية للمهارات المختلفة اللازم توافرها فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة ، وهي المهارات الفنية ، والإدارية ، والمهارات الإنسانية ، إضافة إلى مهارات التفكير ، والإدراك ، والابتكار" . وتتبع أهمية هذه الدراسة في حماولاتها الجديدة لاقتراح بعض الأساليب التي من شأنها تطوير القيادات التربوية النسائية ، في التعليم العام استناداً على أدبيات الدراسات السابقة في الإبداع الإداري ، وبما يوافق الاتجاهات العالمية المعاصرة ، مع إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التنمية الإدارية من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية :
- إيضاح مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الإدارية .
 - تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية (١٤١٩هـ) .
 - دراسة مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وعنصره وأساليبه .
 - تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .

محدود الدراسة

سيتم تناول دراسة التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة من خلال دراسة تطبيقات أساليب تنمية الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة .

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في دراستها للعلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية ؟ حيث يسهم المنهج الوصفي كما يرى دالين (١٩٩٣م ، ص ٣٢) في تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة ، والبحث عن أوصاف دقيقة لأنشطة وأشياء و العمليات ، كما يحدد العلاقات التي توجد بين الظواهرات ، كما يحاول وضع تنبؤات عن الأهداف المستقبلية .

ويضيف العساف (١٤٠٨هـ ، ص ١٨٩) بأن المنهج الوصفي لا يقف عند حد الوصف فقط أو تقرير ما هو الواقع الفعلي للظاهرة موضوع البحث والدراسة منفصلة عن عناصرها ومكوناتها ، ولكن (المنهج الوصفي) أشبه ما يكون بإطار عام تقع تحته كل البحوث التي تصف الظاهرة ، وتوضح العلاقة ومقدارها ؛ وتحدف لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة .

مطلعات الدراسة

الإبداع :

- الإبداع لغة : ما ذكره ابن منظور (١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م ، ص ٦ - ٧) : " بدع الشيء يدعا بدعه وابدعه ، أي أنشأه وبدأه ، وقال أبو عدنان المبدع : الذي يأتي أمرا على شيء لم يكن ابتدأه إياه ، وفلان بدعة في هذا الأمر ، أي : أول لم يسبقه أحد... والبدع : المحدث العجيب . البدع : المبدع . وأبدعت الشيء : اخترعه لا على مثال . وأبدع الشاعر : جاء بالبدع ".
- كما أفاد في ذلك منتصر (١٣٩٢ هـ ، ص ٤٣) : (بدعه) - بداعا : أنشأه على غير مثال سابق . (بدع) - بداع ، وبدعوا : أي صار غاية في صنعته ، خيراً كان أو شراً ، فهو بداع . (البدع) : الأمر الذي يفعل أولاً .
- وأوضح الأصفهاني (د.ت ، ص ٣٨) أن بدع : إنشاء صنعة بلا احتذاء واقتداء .
- ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإبداع لغة هو : " استحداث شيء جديد " ، فهو معنى يبتعد تماماً عن التقليد والمحاكاة واجترار المألوف .

وقد ورد لفظ (بداع) في القرآن الكريم في سورة الأنعام { بداع السماوات والأرض } آية (١٠١) ، والمبدع هنا هو الله عز وجل فهو أبدع خلق السماوات والأرض على وجه متميز ومعجز ، وقد خلقها الله سبحانه وتعالى ولم تكن موجودة وعلى نحو مبدع وجميل ، أي أن الإبداع هو استحداث شيء ذي جودة عالية . كما ذكر روشكا (١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م ، ص ١٨) أن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة . وعرفه إبراهيم (١٩٨٦ م ، ص ١٦٨) في ضوء العلوم الاجتماعية : " بأنه استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلّى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة " .

ويرى العواجي (١٤٠٦هـ، ص ٩٩٥) : "أن الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل . والإبداع قد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجيا أو تنظيميا ، وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة " . ويعرف هلال (١٩٩٧م ، ص ٨٢) الإبداع : " بأنه العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات والأفكار والمناهج لأي مشكلة . وناتج العملية الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة وأصلية وهامة بالنسبة للمجتمع " .

الإبداع الإداري :

عرف آما بيلي وآخرون Amabile and others (١٩٩٦م ، ص ١١٥٥) الإبداع الإداري على أنه : "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي حقل أو ميدان ، والابتكار على أنه التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام ما " . كما ذكر جالان Jalan وكلينير Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٠) الإبداع الإداري على أنه : "خلط الأفكار في مجموعات جديدة لتغيير الروابط القائمة ، وإحداث روابط جديدة بين الكلمات والمعاني والأحداث " . وعرفه الحقباني (١٤١٨هـ ، ص ١٦) : " بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة ، وتتسم بالأصالة ، والطلاق ، والمرونة ، والمخاطرة ، والقدرة على التحليل ، والخروج على المؤلف ، سواء للفرد نفسه ، أو للمنظمة التي يعمل بها ، والحساسية للمشكلات التي تتبع عن التفاعل مع البيئة المحيطة " . وأضاف هانسن Hanson (١٩٨٥م ، ص ١٢) أن الإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية : " هو إحداث تغيير جديد محدد ومقصود يعتقد أنه أكثر فعالية في إنجاز أهداف نظام ما . وعلى ذلك فيمكن اعتبار الإبداع متوجا ما - على سبيل المثال : فكرة وتقنية أو رؤيا منهج إرشادي جديد - يقترح استخدامه في مدرسة قائمة أو أخرى حديثة الإنساء " .

وبناء على المصادر السابقة وفي ضوء التعريف التي تم ذكرها يمكن تعريف الإبداع الإداري في هذه الدراسة بأنه استحداث فكرة متميزة ومكانة التطبيق تخص الفرد أو المنظمة التعليمية ، للوصول إلى طريقة حل مشكلة ، أو إحداث تغيير لوضع قائم ، أو إيجاد طريقة عملية لتنفيذ فكرة نظرية بحيث يؤدي ذلك كله إلى إنجاز تربوي أفضل .

التنمية الإدارية

عرفها الياغي (١٤٠٦هـ ، ص ٢٥٠) بأنها : " تطوير قدرات الإداريين ، وتحسين أدائهم ، والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية ، وإجراءات العمل ، وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها ، وتطوير وتنمية معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك أفراد التنظيم ، وتحسين البيئة للعمل الإداري ؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية ". وأفاد في ذلك الطيب (١٤١٦هـ / ١٩٩٦م ، ص ٥٣٢) أن التنمية الإدارية : " تعني القدرة المتعددة على بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب ؛ للايفاء بالاحتياجات الحالية ، والمتطلبات المستقبلية ؛ لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية " .

كما عرفها زويلف واللوزي (١٩٩٣م ، ص ١٠-١١) : " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا ، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع وفق معاير معينة " .

ويقصد بالتنمية الإدارية في هذه الدراسة استخدام أساليب التدريب التي تحقق الإبداع الإداري من خلال برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مدیرات ومساعدات المديرات لجميع المراحل) ، بما يحقق تطوير المهارات القيادية لهن ، ومواجهة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة .

القيادة التربوية النسائية

ويقصد بها مديرات المدارس ، بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .



تمهيد

الفصل الثاني الدراسات السابقة

تناول الفصل السابق (الأول) الإطار العام للدراسة ؛ حيث شرح مشكلة الدراسة وأهميتها ، والأهداف التي ينبغي تحقيقها من ورائها ، ووضح حدود الدراسة ، والمنهج المتبع ، والمصطلحات الواردة فيها .

ويتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تمثل الأطر النظرية لما وصل إليه الإنسان من تقدم في مجال العلوم والمعارف حيث يظهر أنه قد تم تحقيق كم هائل في شتى المجالات . وقد أخذ هذا التطور في السنوات الأخيرة يخطو خطوات واسعة جداً وأصبح العالم كقرية صغيرة . فما أن تلوح فكرة لباحث ما حتى يسارع المهتمون بالدراسة والباحث لعرفتها والبناء عليها . ولذلك تعود أهمية هذا الفصل الذي يعرض للدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية ، بناء على المقولات التي تعبّر عن أهمية أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون ، كما أن هذه الدراسات تسهم في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، وتمثل لها المنطلقات الأساسية من حيث توضيح المفاهيم الأساسية التي تتطلبها الدراسة الحالية .

ومن ثم فيسير هذا الفصل وفق المحاور التالية :

- ١ - دراساته تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة .
- ٢ - دراساته تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية .
- ٣ - دراساته تتعلق بالتنمية الإدارية لقيادات التربية .

وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة ، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج ، ويعقب كل قسم تعليق عام على الدراسات التي تتعلق به ، وذلك مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية . وقد رتبت هذه الدراسات وفق تواريختها الأحدث فالأقدم .

أولاً : دراساته تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية
وتتمثل أهم الدراسات التي تناولت التنمية الإدارية للقيادات التربوية ، والتي ترتبط
بموضوع الدراسة الحالية فيما يلي :

١ - دراسة الطيب ، (١٤١٦هـ) بعنوان :

"**الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء
التحديات والتحولات المتسارعة**"

- وللدراسة عدة أهداف ؛ من ضمنها : استقراء الأدوار والتوجهات الاستراتيجية
المستقبلية لمعاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتغيرات المتعددة
في البيئة الإدارية ، وما يستوجب ذلك من تصور جديد لفلسفة وأساليب عمل هذه
المؤسسات .

وقد اختتمت الدراسة بعدة نتائج ؛ من أهمها :

- إن من أبرز الانعكاسات للتحديات البيئية الإدارية التحول عن النموذج البيروقراطي إلى
مفاهيم تنظيمية تفاعل إيجابيا مع التحولات والتغيرات المتعددة في البيئة
الإدارية .

- إن الواقع الماثل يستوجب خروج معاهد ومدارس التنمية الإدارية من التصور الضيق
لدورها إلى تعزيز أدوارها كمراكز للفكر والخبرة ، تفاعل فيها الخبرات والتجارب من
داخل المؤسسة وخارجها ، بهدف إثراء قدرات الكوادر الإدارية ، وبناء النظم وأساليب
العمل الحديثة التي تتفاعل وتشكل وفقا لطبيعة التحديات البيئية المتعددة .

- أن تبني أدوار هذه المؤسسات على حقيقة أن التنمية الإدارية في جوهرها عملية تغيير
خطط تستوجب تفاعل أنشطة متعددة لتحقيقها وتشمل : التدريب ، والبحوث ،
والاستشارات .

٢ - دراسة الأزهري ، (١٤١٣هـ) بعنوان :

"**تقديم برامج تدريب مديريات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة
النورة**"

وتحدف الدراسة إلى عدة أهداف ؟ منها :

- التعرف على واقع برامج تدريب مديرات المدارس المنفذة من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .
- التوصل إلى توصيات ومقترنات تزيد من فاعلية برامج التدريب ، للأخذ بها عند تنفيذ دورات تدريبية مستقبلًا .

وأتبعت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الطريقة الطبقية في اختيار العينة ، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات والمساعدات والوجهات اللائي حصلن على دورات تدريبية أو أشرفن عليها مقدمة من رئاسة تعليم البنات داخل منطقة المدينة المنورة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، نذكر منها :

- إن الأساليب التعليمية التي استخدمت في برامج التدريب هي : (المحاضرات ، التدريب العملي ، المناقشة ، إعداد بحوث ، ورش عمل ، لوحات حائطية) .
- إنه لم يتم التركيز على استخدام أسلوب ورش العمل والتدريب العملي ، بالرغم من درجة أهميتها الكبيرة في رفع مستوى أداء المتدربة وإكسابها المهارات الالزمة .

٣ - دراسة صادق ، (١٩٩٠م) بعنوان :

"تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر"

وتحدف الدراسة إلى محاولة تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ، ومن ثم طرح البديل الملائم لتطويره إلى نظام تدريسي آخر يتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة باستخدام أسلوب تحليل النظم . واقتصرت الدراسة على مديرى ومديرات المدارس الذين حضروا دورات تدريبية في الإدارة المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة قطر .

وتوصلت الباحثة إلى نتائج عديدة ، نذكر منها التالي :

- أن الدورات التدريبية التي تم عقدها للقيادات التربوية كانت مواجهة بعض المشكلات

- التعليمية ، إضافة إلى عدم وجود خطط طويلة المدى للتدريب .
- محدودية أنماط البرامج المقدمة للقيادات وقلة الأساليب المستخدمة في تنفيذها .
- تركيز معظم الدورات على إكساب المتدرب معلومات نظرية .
- كما أوصت الدراسة بعدة توصيات ، نذكر منها التالي :
- الاهتمام بالتدريب الذي يركز على تطوير قدرات القائد عامة ، وليس قدراته في أداء العمل فقط .
- العمل على تبادل الزيارات بين أنظمة التدريب داخلياً وخارجياً ؛ للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم السابقة .

٤ - دراسة الحسيني ، (١٤٠٩هـ) بعنوان :
"إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"

وتضمنت أهداف الدراسة ما يلي :

- تحديد سبل إزالة المعوقات والتحديات التي تحد من قدرات المرأة السعودية القيادية حتى تستطيع أن تشارك بشكل إيجابي في نجاح خطط التنمية . واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب المسح الشامل . حيث اقتصرت الدراسة على المرأة السعودية العاملة في التعليم العالي مع التركيز على كيفية إعداد وتنمية القيادات الإدارية واستخدمت الباحثة في معالجة موضوع البحث المصادر والمراجع النظرية ومختلف النشرات والدوريات المتاحة والإحصائيات المتعلقة بموضوع البحث والأوراق والبحوث التي قدمت في المؤتمرات والتي تتعلق بصفة رئيسية بعمل المرأة عامة وعملها في المستويات القيادية بصفة خاصة كما استخدمت استبيانات لاستكمال اللازمة أو لفهم ما موجه للمستويات القيادية والإشرافية من النساء في التعليم العالي في المملكة والثانية موجه إلى المستويات القيادية والإشرافية من الرجال في التعليم العالي في المملكة والذين أتيحت لهم بحكم وظائفهم فرص التعامل مع القيادات النسائية .

وكان من النتائج التي توصلت إليها الباحثة الآتي :

- إن القدرة على التخطيط والابتكار وحل المشكلات من أهم الصفات التي يرى القادة الذين يتعاملون مع القيادات النسائية أن تحلى بها المرأة المديرة .
- إن هناك وعيًا إدارياً في الإدارات السعودية يؤمن بأهمية التدريب كوسيلة أساسية لزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل ، وكوسيلة أساسية لإعداد وتنمية القيادات .
- ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام ، والعمل القيادي بشكل خاص ويعتبر من أهم سلبيات المرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية .
- قصور سياسة التدريب بالنسبة للمرأة ، وأن هذه السياسة لم تأخذ بعين الاعتبار لحجم الإناث العاملات المتزايد في مؤسساتها ، ولم تدرك أهمية دور المرأة الفعال في عمليات التنمية .
- هناك فقدان للتنظيم المخطط الواعي لبرامج التدريب ؛ وعدم إدراج المرأة في تلك البرامج ؛ لعدم تقدير دور المرأة الفعال في خطط التنمية .

٥ - دراسة القبلان (١٤٠٦هـ) بعنوان :

"دور التدريب الإداري في التنمية الإدارية"

- وتحدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التدريب الإداري باعتباره أحد المدخل الرئيسي لتحقيق التنمية الإدارية كمطلوب حضاري تسعى إليه المجتمعات الطموحة لما له من علاقة وثيقة بالتنمية الشاملة .

واختتمت الدراسة بعدد من النتائج ؛ نذكر منها التالي :

- عدم وجود وحدات مختصة بالتدريب في المنظمات تتولى عملية تحديد الاحتياجات واختيارها لبرامج التدريب وتقوم بنتائجها .
- عدم وجود تنسيق واضح لدور المرأة في مجال التدريب والتنمية الإدارية .
- ضعف الدور الذي تقوم به أجهزة التنسيق للربط بين أجهزة التعليم والتدريب وبينها وبين الاحتياجات الفعلية للمجتمع .
- جمود الأنظمة واللوائح الإدارية دون تطوير .

٦ - دراسة إبراهيم ، (١٩٨٥م) بعنوان

" دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر

والولايات المتحدة الأمريكية "

وتحدف الدراسة إلى التعرف على واقع عدد من المؤسسات العاملة في مجال التدريب الفيلدي والمشكلات التي تواجهها ، والتعرف على أسباب هذه المشكلات ، ومن ثم اقتراح أنساب الحلول لمواجهتها .

واستخدم الباحث المنهج المقارن لدراسة المشكلات محللاً البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها ، مبتدئاً في دراسة كل مشكلة بالتطور التاريخي ، مما يلقي الضوء عليها وعلى أسبابها . ويعهد للوقوف على العوامل الثقافية المؤثرة فيها . حيث اقتصر البحث على دراسة عدد من مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية ذات الأهمية في مجال تدريب القيادات الإدارية ، وتنمية قدراتهم وكفاءتهم ، واعتمد البحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على :

١ - الوثائق والقرارات الرسمية المنشئة لمؤسسات تدريب القيادات الإدارية واللوائح المنظمة لعملها .

٢ - التقارير التي تصدرها مؤسسات التدريب في مصر والولايات المتحدة على أهدافها وأنشطتها وإنجازاتها .

٣ - قرارات ووصيات المؤتمرات الخاصة بالتدريب عامه والإداري خاصة بالإضافة إلى المراجع والدراسات والبحوث .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ، نذكر منها التالي :

- إن المناهج التدريبية لا تقوم على تقدير سليم للاحتياجات التدريبية ، بل تعتمد على اختيار قائمة تشمل مجموعة من المواد المتصلة بالوظيفة ، يفترض أن المتدرب يحتاج إليها لكي يتقدم في عمله ، ويتم تحديد هذه القائمة استناداً على التقديرات الشخصية .

- الاهتمام بالجوانب النظرية في الحالات الإدارية دون الاهتمام بالجوانب المهارية والتطبيقية .

٧ - دراسة المنبع (١٤٠١هـ) بعنوان :

" برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة ودورها في تطوير الإدارة التعليمية "

وهدف هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة مبسطة عن برامج تدريب مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة في كلية التربية بجامعة الرياض من الناحية النظرية ، ودورها في تطوير الإدارة التعليمية ، وما يتربى على ذلك من تطوير التعليم في المملكة بصفة عامة .

وخلصت الدراسة إلى نتائج ، كان منها الآتي :

- إن برامج الدورات التدريبية المقدمة ليس لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية ؛
لجمود البرامج ، وعدم ملائمتها لاحتياجات العاملين ، وحصر جهود الدارسين بأداء
الامتحانات فقط بما لا يخدم الهدف العام الذي أنشئت من أجله الدورات .

التعليق على القسم الأول من الدراسات السابقة :

يتبيّن من عرض الدراسات السابقة التي تناولت التنمية الإدارية للقيادات التربوية أن هناك توجهات استراتيجية مستقبلية لمعاهد ومدارس التنمية الإدارية في ضوء التحديات والتغيرات المتتجدة مما يستوجب وضع تصور جديد لأساليب عمل هذه المؤسسات وهذا ما ذكرته دراسة الطيب (١٤١٦هـ/١٩٩٦م) . وأفادت دراسة الحسيني (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) بأن هناك ضعفاً في تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام وللعمل القيادي بشكل خاص ، وأنه لا يوجد تحطيط علمي سليم لبرامج تدريب المرأة ؛ لعدم تقدير سياسات التدريب للدور المرأة الفعال في عمليات التنمية ، كما أفادت هذه الدراسة في توضيح أن القدرة على التخطيط والابتكار من أهم الصفات التي يجب أن تتحلى بها المرأة المديرة .

وأتفقَت دراسة القبلان (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) مع الفكرة الأساسية التي تشير إليها الدراسة الحالية وهي أن التدريب الإداري هو الوسيلة الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية ، وأنه لا يوجد تنسيق واضح لدور المرأة في مجال التدريب والتنمية . وطالبت دراسة التمام (١٤١٥هـ) بضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديرى ومديرات المدارس قبل تصميم أي

برنامجه؛ وذلك لتغير الاحتياجات بسبب التطورات المستمرة والدائمة في كل الحالات، واستخدام أكثر من أسلوب في عمليات التدريب، والأخذ بالأساليب الحديثة. واتفقت معهم في ذلك دراسة المنبع (١٤٠١هـ/١٩٨١م)، وإبراهيم (١٩٨٥م)، وأكـد الشـريف (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) على ضرورة إعادة النظر في الأهداف والأسس التي تقوم عليها البرامج التدريسية وصيغها بصيغة تتلاءم وظروف العصر الذي نعيش فيه. ورأـت الأـزـهـريـ (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) وصادق (١٩٩٠م) أن الأساليب التعليمية في برامج التدريب تقليدية لا تعتمد على الجانب المهاري بقدر تركيزها على الجانب النظري.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في السعي على تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الإدارية والتربوية؛ عن طريق الإعداد المقنن للبرامج المقدمة لهذه القيادات من خلال الدورات التدريسية التي تعقد، وتضيف هذه الدراسة طموح أساليب الإبداع الإداري في تحقيق هذه التنمية من خلال برامج التنمية الإدارية السابق الإشارة إليها.

ثانياً : دراساته تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة وتمثل أهم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات العامة ، والتي ترتبط موضوع الدراسة الحالية فيما يلي :

- ١ - دراسة الهيجان ، (١٤٢٠هـ) بعنوان :
"معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"
وهدف الدراسة إلى عدة أهداف ؛ منها :
 - تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية .
 - تقرير طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع في المنظمات السعودية من جهة ، والمتغيرات الشخصية للمديرين من جهة أخرى . واقتصرت الدراسة على مدينة الرياض ، حيث توجد عينة الدراسة التي تم اختيارها والمتمثلة في الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية . وتم جمع البيانات المستخدمة من خلال استمارـة الـدرـاسـةـ المـعـدةـ لـذـلـكـ .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان منها التالي :

- إن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد أو المديرين العاملين فيها .
- إن مناخ هذه المنظمات يفتقر إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار ، بل والاعتقاد السائد لدى منسوبي هذه المنظمات من القيام بأي محاولات إبداعية خوفاً مما قد يتربى على فشلهم في تطبيق هذه المحاولات من نقد أو عقاب .
- إن بيئة هذه المنظمات لا تزال تصر على التمسك بالأنمط والأساليب التقليدية في العمل والتي تمثل جوهر البيروقراطية .
- إن المنظمات السعودية تفتقر إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها ، ويظهر ذلك في عدم توفير التشجيع الكافي لهم فيما يتعلق بالأفكار أو المقترنات التي يقدمونها ، وعدم مساندة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير .

٢ - دراسة ماكفاذين ، (١٩٩٨م) بعنوان :

" حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات "

Mcfadzean, (1998): Enhancing Creative thinking Within Organizations.

وهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة الطرق والأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات .
- تعلم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم .
- عرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية مختلفة ، والتي يمكن أن تستخدم مع أنواع مختلفة من المجموعات .

واستخدمت هذه الدراسة منظوراً عقلياً يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات ، ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسيع من قدرها الإبداعية ، عن طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المنظمة ، وعن طريق حل المشاكل الجماعية بطرق إبداعية .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن أساليب حل المشاكل بطرق إبداعية تساهم على تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة ، ويتم تطويرها في حلول عملية .
- إن الكثير من الجموعات سوف تشعر بالارتياح باستخدام أساليب حفظ المنظور وأساليب تدید المنظور لأنها لا تتطلب استخدام المواقف الخيالية والأحلام أو أية مهارات أخرى يمكن أن تشعرهم بالعجز مثل الرسم .
- إن استخدام أساليب كسر المنظور سيؤدي إلى تولد أفكار جديدة ومبكرة وسيسمح للمشاركين بارتياح المشكلة من منظورات مختلفة .
- يجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المؤسسة .

٣ - دراسة الحقباني ، (١٤١٨هـ) بعنوان :

"أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"

دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية .

تناولت هذه الدراسة تقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية . وتحدد هدف الدراسة في التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض ، وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية (نقط القيادة ، التدريب ، الهواتف ، الأنظمة والإجراءات ، الاتصالات ، المعلومات) على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . واقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والذين يشغلون المرتبة السادسة فما فوقها في الوزارات في مدينة الرياض ولم تشتمل هذه العينة العنصر النسائي من العاملات في الوزارات .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، منها :

- إن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما .

- إن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أعلى من المتوسط قليلا ، إلا أن هناك اختلافا في عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات .

- إن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية يعد أعلى قليلا من المتوسط .

- إن التغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية ، هي : (القيادة ، الحوافر المعنوية والإجراءات) بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لتغير الحوافر المادية ومتغير الاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري .

٤ - دراسة آما بيلي وآخرون ، (١٩٩٦م) والتي بعنوان :

"تقييم البيئة الإبداعية للعمل"

Amabile and others. (1996): Assessing the Work Environment for Creativity.

وهدف هذه الدراسة إلى

- تقييم صحيح لأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما ، والتي قد تؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية .

- تحديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل .

وصمم لذلك آلية جديدة سميت بعفافتيح الإبداع ، تقوم بتقييم المناخ ، وتقييم ما يدركه ونحسه من محفزات وعوائق للإبداع في بيئات العمل التنظيمي ، ومن ثم تم إجراء الدراسة على شركة High – Tech Electronics International وهي شركة أمريكية تعمل بها ٣٠٠٠ موظف .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فرق في مستوى القدرة والقابلية للإبداع في النظم والمؤسسات .

- إنه يجب على المديرين والرؤساء الاهتمام بالبيئة ، والإعداد لها حتى يتتوفر للعاملين فرص الإبداع والابتكار .

- إن تدعيم النظام والمساندة الإشرافية ، لهما أكبر الأثر في توفير بيئة عالية الإبداعية ، وإن الفرد ينبع عدلاً أكثر إبداعية عندما يدرك أن الإدارة تشجعه ؛ ليحل المشاكل والمعضلات على نحو مبدع وخلائق .

٥ - دراسة إيكفال ، (١٩٩٦م) بعنوان :
" المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

Ekvall, (1996): Organizational Climate for Creativity and Innovation

وتتمثل أهداف هذه الدراسة في :

- تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي .
- معرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق ، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي .
- تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي . وصممت لذلك استبيانة تتعلق بعشرة أبعاد تم تأييدها في أدبيات الإبداع .

وقد تم تطبيق هذه الاستبيانة في عدة دراسات :

الأولى في السويد خلال الثمانينات ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

إن المؤسسات التي يقال إنها ابتكارية في المنتجات والخدمات والوسائل والسياسات لابد وأن يختلف منها عن المؤسسات التي تعتمد النزوع إلى المحافظة والتي تكون على غير وعي بعيدة عن ركب المؤسسات الأخرى في التطور .

الثانية طبقت فيها الاستبيانة على ثلاثة فروع تابعة لشركات عملاقة؛ الأولى سويدية ، والثانية : ألمانية والثالثة إسبانية ، وتم تمثيل كل فئات الموظفين في العينة . وكانت النتائج تشير إلى أن :

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار .

- إن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة .
- إن وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منها بحد ذاته أثر ذو دلالة ، ولكن يبدو أن لها إسهاما إيجابيا كجزء من المناخ الإبداعي ، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي .

والثالثة طبقة فيها الأداة ؛ لإجراء تحليل مؤسسي شامل على أربعة أقسام لشركة تتبع الكيميات : (١٩٨٧م) ، وكان كل قسم يتميز بقيادة مختلفة عن القسم الآخر ، وكشفت الدراسة النتائج التالية :

- هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ .
- إن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تظهر أقوى ارتباط لها مع متغيرات المناخ من حيث التوأمي الإبداعية والابتكار .
- وأوضحت الدراسات في محملها العديد من النتائج نذكر منها التالي :

 - إن نظم اتخاذ القرار البالغة المركبة ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار .
 - إن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات ، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي .
 - من معوقات الإبداع البيروقراطية الجامدة .

٦ - دراسة هيجان ، (١٤١٦هـ) بعنوان :

"كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات"

وهدف هذه الدراسة إلى تقديم دور التدريب في مجال تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات . واعتمد الباحث في جمع المعلومات على الكتابات ، ونتائج البحث ، والتطبيقات السابقة التي كتبت في مجال التدريب على الإبداع ، ومن ثم عمد إلى وصف وتحليل المعلومات . وكان من نتائج البحث التي توصل إليها الآتي :

- إن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير يحتاج من المؤسسات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين به ، وهذه الجهد يمكن تحقيقها من خلال التدريب .

- إن التدريب على الإبداع قد يتخذ مدخلات أو مداخل متعددة ؛ من بينها التدريب على أساليب الإبداع التي تتميز أيضاً بتنوعها من حيث منهاجيتها ، وكذا الأهداف المتواخة من وراء التدريب عليها .
- على المراكز القائمة بالتدريب في مجال الإبداع أن تجرب العديد من الأساليب بما يتناسب واستعداد الفرد المتدرب ، إلى جانب ما يمكن أن يتحققه التدريب على هذه الوسيلة من فوائد للمنظمة .

٧ - دراسة ذياب ، (١٩٩٥م) بعنوان :
"التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع"

وتحدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين فلسفة الإدارة وكل من التركيب التنظيمي والسلوك القيادي ، ويبحث في انعكاسات هذه العلاقة على الإبداع التنظيمي . وقد اعتمدت الدراسة في معالجة هذه المشكلة على توجهات النظرية الموقفية كأساس لرسم مساراً لها وتحديد خطواتها . وتم اختبار فرضيات البحث النموذجية في عينة مؤلفة من ١١٤ مديراً يتوزعون على ١٤ منظمة .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها :

- ارتفاع مستوى الإبداع في المنظمات ذات الفلسفة الإنسانية مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة التقليدية .
- إن زيادة اهتمام المديرين بالعاملين يقود إلى ارتفاع مستوى الإبداع (حل المشكلة ، واتخاذ القرار ، التغيير ، روح المجازفة وتشجيع الإبداع)
- يتأثر مستوى الإبداع جزئياً بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي .

٨ - دراسة سمولنسكي وكلينر ، (١٩٩٥م) بعنوان :

"كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية "

Smolensky and Kleiner , (1995) : How to train people to think more creatively

وهدف هذه الدراسة إلى القيام بفحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل ، والاتجاهات المشتركة . وتأكد على أن التدريب على وسائل الإبداع العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجربة أسلوب جديد ، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المكتسبة حديثا ، وأن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كبيرة لها ثقلها وإلى شركة مهيئة للمستقبل وتحدياته .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية .

- إن تطوير قدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية .

- إن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبدا ، وببعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جدا للمؤسسة .

- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل .

٩ - دراسة عساف ، (١٩٩٥م) بعنوان :

"مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة "

وهدف هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الإبداع وأهميته وخصائصه ، وكيفية تحقيقه وتنميته على مستوى الأفراد والجماعات عامة ، وعلى مستوى المنظمات الإدارية المعاصرة خاصة ، كمدخل ضروري يضمن بقاءها وارتفاعها .

واعتمد الباحث لتحقيق هذا الهدف على المنهج التحليلي ؛ لاستبطاط الأفكار التي تضمنتها

الدراسات الرئيسية التي أولت هذا الموضوع اهتماماً خاصاً .

وقد اختتم الباحث دراسته بنتائج عديدة نذكر منها :

- ١ - إن الإبداع لا يرقن بدولة أو فرد دون آخر ، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد .
- ٢ - إن هناك تفاوتاً في مدى القدرة على توفير العوامل التي تمكن من استشارة الإبداع ، ومقاومة المعوقات التي تقف أمامه ، وتوظيفه مؤسسيًا ليكون تقليد حياة ومدخلًا فعليًا للمستقبل .
- ٣ - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية .

١٠ - دراسة سكوت ، (١٩٩٤م) بعنوان :

" تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل "

Scott , (١٩٩٤) : Determinants of Innovatives Behavoir : apath model of individual innovation in the workplace .

- وتحدّف هذه الدراسة إلى جمع عدد من الأبحاث عن أدبيات الإبداع ، لتطوير واختبار نموذج للسلوك الإبداعي الفردي ، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة ؛ وهي : الفرد ، القيادات ، مجموعة العمل ، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة ، حيث قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع المديرين العاملين . وبناء على ذلك تم تصميم الاستبانة الخاصة بذلك .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية هو :

- إن القيادة ، ومساندة الإبداع ، وتقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية ، والأسلوب النظمي حل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي .
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمسؤول تؤثر على السلوك الإبداعي .

- إن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ، ومنحهم الثقة ، وحرية التصرف يجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع .

- إن توقيع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي .

- إن الأفراد الذين يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي ، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك .

١١ - دراسة مخامرة والدهان ، (١٩٨٨م) بعنوان :

"العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"

وتحدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان الدولي .

واعتمد الباحثان على نوعين من المعلومات ، هما : البيانات الأولية والثانوية ، فأما البيانات الأولية فقد استخدمت أسلوب المسح الميداني لعينة عشوائية من العاملين في الشركات المساهمة ، وبلغت ٤٠ شركة ، وهي تمثل ٦٣٪ من مجتمع الدراسة وأعد لذلك استبانة تم تصديقها من قبل الباحثين بعد مراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع ونتائج الدراسات المتوفرة : وأما البيانات الثانوية فإنها تشمل المعلومات والبيانات الإحصائية والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع .

وبعد التحليل الإحصائي للمعلومات المتجمعة عن طريق الاستبانة توصل الباحثان إلى عدد من النتائج ، من أهمها :

- إن الشركات الأردنية ترى أن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملًا معيقاً للإبداع .

- إن من أهم الأسباب التي تؤثر سلبياً على الإبداع عند العاملين ، هي : الخوف من الفشل ، والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين .

- يرى العاملون أن الإبداع في الشركات الأردنية يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية لهذه الشركات .

- هناك مؤثرات إيجابية تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين من وجهة نظرهم ؟ منها : تشجيع الاتصال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين .

١٢ - دراسة الدهان ، (١٩٨٦م) بعنوان :

"الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة"

وتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول : (آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية عام ١٩٨٦م) .

- وقدر الدراسة إلى توضيح مفهوم الإبداع وطبيعته ووسائل تربيته لدى الأفراد وفي المنظمات .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن الإبداع ظاهرة معقدة له عوامل يصعب حصرها جمّعاً ، وإنّه خاضع للتغيير ، كما إن المجتمع ككل بكلّة منظماته هو الذي يمارس أثراً سلبياً أو إيجابياً نحو الإبداع .

- إن الإبداع هو نتيجة لنشاطات ناجحة في العلم والتكنولوجيا والصناعة وهو إحدى القوى الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- يتم الإبداع على مستويات متعددة هي : الفرد ، والجماعة ، والمنظمة ، وهو لا ينحصر على مستوى المنظمة في المجال التكنولوجي - رغم أهميته - ، ولكنه يمتد إلى المجال الاقتصادي والاجتماعي .

- يتضمن الإبداع في المنظمة سلسلة من العمليات الطويلة التي تتطلب زمناً ومخاطر اقتصادية . وكلما كان الإبداع رئيسيّاً كلما زادت هذه المخاطر .

- الإبداع لا يقتصر على المنظمات الكبيرة فقد قام الفرد المبدع والمنظمات الصغيرة بدور هام في الإبداعات المعاصرة .

- تستطيع المنظمة أن تقوم بدورها في تنمية الإبداع عن طريق معرفة المبدعين فيها ، والكشف عن الإمكانيات الإبداعية لديها وتطويرها بحيث يصبح الإبداع ثقافة للمنظمة تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة .

١٣ - دراسة محجوب علي (١٩٨٦م) بعنوان :

"الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي "

وتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية المنعقدة من جامعة الدول العربية وعنوانها (آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الإبداع الإداري) عام ١٩٨٦ م .

وهدف هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات الاتجاه الإبداعي في المنظمات ، وأهمية تغيير البيئات التنظيمية كمتطلب أساسي لنمو التفكير الإبداعي وازدهاره ، وارتباط ذلك بفكر التطوير التنظيمي .

وتناول الباحث تجربة لتحديد أثر البيئة التنظيمية على التوجه الإبداعي في إحدى شركات القطاع الخاص في العالم العربي .

وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن تغيير البيئة التنظيمية عامل أساس في تشجيع الممارسات الفعالة للأفراد .
- إن إطلاق الطاقات الإنسانية بكل قوتها نحو الإبداع يعتبر من أهم متغيرات العامل الإنساني ارتباطا بالتطور ، كما أن التحدي الذي يفرض نفسه هو مواجهة تلك البيئات العملية الخانقة ، والعمل على تغييرها ، وخلق المناخ المساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية ونموها لما فيه الفائدة للجميع .

التعليق على القسم الثاني من الدراسات السابقة :

تبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري أنها توضح ماهية الإبداع وأهميته و مجالاته ومستوياته و مقوماته كما في دراسة الدهان (١٩٨٦م) و دراسة

العساف (١٩٩٥م) . كما أشارت دراسة مخامر ، والدهان (١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م) إلى العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين . ووضحت دراسة ماكفاذين Mcfadzen (١٩٩٨م) الطرق والأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات .

بينما حدد سكوت Scott (١٩٩٤م) نموذجاً للسلوك الإبداعي باعتباره ناتجاً عن أربعة أنظمة متداخلة ، وهي الفرد ، القيادات ، مجموعة العمل ، مناخ العمل . وأضافت كل من دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥م) و الحقباني (١٤١٨هـ / ١٩٩٧م) أثر عدّة متغيرات على تحقيق الإبداع في المنظمات ، وتميزت دراسة الحقباني بأنها مطبقة على الموظفين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة ، واتفقت توصياتها مع موضوع الدراسة الحالية حيث أوصت برفع مستوى التدريب الإبداعي عن طريق تصميم برامج تدريبية متخصصة من أجل تمية الإبداع في المنظمات العامة .

وخلصت دراسة كل من محجوب (١٩٨٦م) وأمالي Amabile (١٩٩٦م) إلى دراسة بيئه العمل والتعرف عليها ووضع معاير لبيئة التي تحقق الإبداع في المنظمات . وأشارت دراسة الهيجان (١٤٢٠هـ) إلى درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية . وشرحـت دراسة إيكفال Ekvall (١٩٩٦م) المناخ الذي ينبغي أن يتوفـر لبيئة الإبداعية . وأضافت دراسة سمولنسكي Smolensky وكلينر Kleiner (١٩٩٥م) وسائل وأساليب الإبداع . وذكرت دراسة الهيجان (١٤١٦هـ / ١٩٩٦م) أن التدريب على الإبداع قد يتخذ مدخلـاً أو مدخلـاً متعددـاً من بينـها التدريب على أساليـب الإبداع ، والتي تمـيز أـيضاً بالـتنوع في منهـجيتها ، وفي الأهداف المتـوقـعة من ورائـها . وهـي تتفـق مع الـدراسة الحـالية في استـخدامـها للـتدريب لـتنمية الإـبداع الإـدارـي وهذا يـتفـق مع الـدراسة الحـالية التي تـرى استـخدامـ التـدـريـب علىـ أسـالـيب الإـبدـاع الإـدارـي كـمدـخلـ منـ مـدخـلـ تـحـقيقـ التـنـميةـ الإـدارـيةـ لـلـقيـادـاتـ التـربـويـةـ النـسـائـيةـ . وقد اـختلفـ الـدرـاسـاتـ فيـ مجـالـ المنـظـماتـ التـعلـيمـيةـ فيماـ بـينـهاـ منـ حيثـ تـناـواـلـهاـ لمـوضـوعـ الإـبدـاعـ الإـدارـيـ منـ حيثـ شـرـحـهـ وـتـوـضـيـعـ أـهمـيـتـهـ وـكـيفـيـةـ تـحـقـيقـهـ وـالـعـوـامـلـ الـتيـ يـتـوقـفـ عـلـيـهـاـ وـيـتأـثـرـ بـهـاـ وـالـبيـئةـ وـالـمنـاخـ الـمسـاعـدـ عـلـىـ ذـلـكـ فـيـ الـمـنظـماتـ الـعـامـةـ فـيـماـ كـانـ مجـالـ مـوضـوعـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ هوـ تـحدـيدـ أسـالـيبـ الإـبدـاعـ الإـدارـيـ الـيـمـكـنـ أـنـ تـحـقـقـ التـنـميةـ الإـدارـيةـ لـلـقيـادـاتـ التـربـويـةـ النـسـائـيةـ فـيـ مجـالـ الـمنظـماتـ التـعلـيمـيةـ فـيـ مـراـحلـ التـعلـيمـ الـعـامـ .

ثالثاً : دراساته تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية :
وتمثل في أهم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية ، وهي على النحو التالي :

١ - دراسة وين وآخرون ، (١٩٩٧م) ، بعنوان

" دعوة للابتكار : إعادة التفكير في اليوم الدراسي بالمدرسة الثانوية "

Winn , Deana and others , ١٩٩٧ : An Invitation to Innovation : Rethinking the High School day .

- وهدف هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استخدام الوقت من خلال الجداول الدراسية ، وإمكانية إدخال طرق ابتكارية ناجحة تساعد على التعليم الجيد للطلاب .
وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- لتضمين الممارسات الابتكارية في اليوم الدراسي العادي ، فإنه ليس بالضرورة إجراء تغيير شامل بل يمكن تطبيق بعض التغيرات الابتكارية ؛ مثل تطوير العاملين ، والوقت المخصص للتقويم ، والمرونة في طول الحصة .

- الوقت المخصص للتخطيط المشترك يعتبر هاما لتطوير التعاون بين المدرسين .

- لكي يحدث التغيير يحتاج الأفراد المؤثرين بأى تغيير أن يشتراكوا في عملية صنع القرارات المؤدية لهذا التغيير .

٢ - دراسة نوريس ، (١٩٩٦م) ، بعنوان :

" تطوير قادة مبدعين للمدارس المستقلة "

Norris and Etal , (١٩٩٦) : Developing Creative Leaders For empowered Schools .

وهدف هذه الدراسة إلى مناقشة طبيعة الإبداع ، واستكشاف إمكانية تحقيق الإبداع للقيادات التعليمية المستقبلية من المسجلين في برامج إعداد الإداريين ، إضافة إلى وصف جوانب برنامج كوهورت المصمم لزيادة إبداع القيادات التعليمية ،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن برامج كوهورت تم تصميمها من أجل مواجهة التحديات فلابد أن توجه نحو تطوير الإبداعية للقيادات التعليمية المستقبلية .

- إن درجة نجاح مثل هذه البرامج يتوقف على النتائج المتحصلة في المستقبل القريب في حالة تحقيق البنود التالية :

- أن يعمل المقرر الدراسي على حفز إبداعية المشاركين من خلال :

• أن تزيد البرامج من إبداعية أولئك المتصفين بالقدرة الحدسية .

• أن تزيد البرامج من إبداعية أولئك المتصفين بالقدرة الحسية .

- القدرة على نقل وتحويل المهارات الإبداعية التي تم تطويرها إلى موقع العمل

- إن تنفيذ برنامج من هذا النوع لابد وأن يكون محفوفاً بالمخاطر ، لاسيما وأن التحرك فيه كان بعيداً عن إلقاء المحاضرات مدفوعاً بالمنافسة ساعياً نحو إلغاء الامتحانات وزيادة الفاعلية الذاتية للدارسين فهو يعتبر مغامرة لها صورة المياه المضطربة غير الساكنة .

٣ - دراسة هайнز وليكاتا، (١٩٩٥م) بعنوان

" العصيان الإبداعي لمديري المدارس وشرعية ما يمكن تبريره "

Haynes and Licata , (١٩٩٥) : Creative insbordination of school principals and Legitimacy of the Justifiable

وهدف هذه الدراسة إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيائهم الإبداعي ، كما هدف إلى التعرف على بعض المبات المختملة بالعصيان الإبداعي .

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من مديري المدارس الابتدائية وكان عددهم خمسين مدرسة وكل مشرفي المدارس الابتدائية والبالغ عددهم عشرة والتابعين لمنطقة تعليمية واحدة في لوبيزيانا ، وقد اشترك من مديري المدارس الابتدائية بنسبة ٦٨٪ ومن مشرفي المكاتب بنسبة ٥٠٪ .

والمقصود بالعصيان الإبداعي في هذه الدراسة هو جهدٌ واعيٌ من جانب مديرى

المدارس للتخفيف من أية عواقب سلبية لقرار أو سياسة أو برنامج تم وضعه أو إعداده بواسطة مستوى أعلى وتكيفه مع بيئة المدرسة على نحو بناء .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن هناك متغيرات تشكل منبات هامة بالعصيان الإبداعي ويرجح أن تكون كالتالي :
 - إن العصيان الإبداعي يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية الوظيفية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتربوية والذين يعتبرونهم مشرفي المكتب قادة تعليميين
 - إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد للعصيان الإبداعي بشكل متكرر ،
 - إن مديري المدارس الذين أعطوا مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة للعصيان الإبداعي هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات من نفس الأشخاص فيما يتصل بالقيادة الإبداعية .

٤ - دراسة فاندنبيرج ، (١٩٩٥) بعنوان :

" الإدارة المبدعة للمدرسة : مسألة رؤية وتدخلات يومية "

Vandenbergh , (1995) : Creative management of a school : A matter of vision and daily interventions .

وهدف الدراسة إلى :

- تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص
- دراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة (عن طريق الأنشطة السياسية المصغرة لعمله) على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار ما بوجه خاص .
- دراسة أسلوب تغيير منصب مدير المدرسة في مواجهة الضغوط السياسية الشديدة وتعقد البيئة الخاطئة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد

التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية ، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة .

- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تتمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات .

- إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم بعضاً ، وأنهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع ، ويوضح ذلك في مفاهيم محددة ، مثل : (الرؤية باعتبارها محور الثقافة المهيمنة ، ووظائف التوجيه بوصفها جزءاً جوهرياً من رد فعل المدرسة تجاه سياسة إصلاحية مركبة ما) .

٥ - دراسة فيجيت وسميث ، (١٩٩٣م) بعنوان :

" الإبداع في المدارس .. بعض إشكاليات التطبيق "

Vegt and Smyth (١٩٩٣) : Innovation in schools some dilemmas implementation .

وهدف هذه الدراسة إلى إيضاح ما يواجه المؤسسات من تحديات نتيجة لتطبيقها لبرامج إبداعية .

وأثارت الدراسة بالنتائج التالية :

- وجود تصارع فيما بين الضغوط المؤثرة على المؤسسة .

- ظهور برنامج تنفيذ الإبداع بشكل غير منظم نتيجة للتصارع الناشئ فيما بين هذه الضغوط .

٦ - دراسة ابراهيم ، (١٩٩٣م) التي بعنوان :

" الإدارة المدرسية والإبداع "

وتتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت في ندوة الإبداع في المدرسة . وهذه الندوة هي الندوة الثالثة في سلسلة الإبداع التي نظمها معهد جوته بالقاهرة في الفترة من ٢٩ / ٣١

أكتوبر ١٩٩١ م . و تعرض هذه الدراسة دور التعليم والمدرسة في مواجهة تغيرات العصر والقدرة على تنمية الإبداع لدى التلاميذ .

وقدمت الدراسة متطلبات تطوير العملية التربوية في النتائج التالية :

- إعادة النظر في الإدارة المدرسية حيث إن التعليم منذ المرحلة الأساسية يخضع لإدارة مركزية تفرض السياسات والإجراءات والقواعد ، ولا تطرق مجالاً ذكوراً للعاملين في المدرسة ليفكروا أو ينطلقوا خارج الحدود المرسومة .
- على المدرسة أن تحدد الهدف التربوي بوضوح ، ويعكّن إيجازه في مساعدة التلاميذ على الانطلاق ، والمرور بالخبرات التعليمية بتلقائية وحرية تفتح المجال للعمل والنشاط والخيال ، والتأكد على أن العمل الفردي والجماعي بحرية ضروري لتحقيق مثل هذا الهدف .

٧ - دراسة وآلن ، (١٩٨٨) بعنوان :

" الإبداع للجميع : تطوير الإدارة في مدارس ابتدائية صغيرة "

Wallace ، (١٩٨٨) : Innovation for all : Management Development in small primary schools .

وهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد إذا ما كان مدير المدارس الابتدائية الصغيرة يحتاجون تطويراً إدارياً .
- اقتراح طرق تلبية هذه الاحتياجات .

وقد استخدم الباحث في ذلك استقصاء ، وقام بزيارات لإدارات التعليم ، ومشروعات الإدارة ، والمدارس ودورات التدريب ، كما تم تنظيم ورشة عمل للعاملين في المشروع لتبادل المعلومات وتوليد الأفكار .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تكون الاحتياجات ملحة للمديرين حديثي التعيين لمعرفة مميزات التطوير الإداري .
- الأنشطة التعاونية المرتبطة بالمهام الإدارية الجيدة التي يجب القيام بها تتمثل تجديداً لكل المشتركين فيها .
- العمل بروح الفريق شرط أساسٌ للتعاون المؤدي للتحديد .

٨ - دراسة بروستيز ، (١٩٧٣م) بعنوان :

" التدريب الإبداعي أداة الإدارة لرؤساء إدارات المدارس الثانوية "

Burstiner ، (١٩٧٣) : Creativity training : management tool for high school department chairmen .

وهدف هذه الدراسة إلى إيضاح تأثيرات ورشة العمل والتفكير الإبداعي وحل المشاكل لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية الحكومية . وتم فيها اختبار مديرى (٤٧) مدرسة ثانوية بمجموعة من الوسائل ، باستبانة قائمة المشاكل ، واختبارات توارنس للتفكير الإبداعي ، واختبار المواقف الأشكالية واحتوى استبيان قائمة المشاكل على قائمة بخمسين نشاطاً رقابياً تمثل عينة عشوائية من ٤٧٥ نشاطاً ، تم جمعها من تحليل الأبحاث والأديبات السابقة ، وتم تقدير كل واحد من الخمسين بنداً بواسطة رؤساء إدارات المدارس الثانوية على أساس مدى تقييمهم لصعوبتها ، وتم هذا التقدير على أساس مقياس خمس نقاط .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- اقتراح المشاركون في ورشة العمل (بالمقارنة بغير المشاركون) حلولاً أكثر لمجموعة المشاكل الرقابية . وهذه الحلول تعكس أصالة بدرجة أكبر وفائدة بدرجة أكبر .
- حصل المشاركون في ورشة العمل وبالمقارنة بغير المشاركون على درجات أعلى في الطلاقة والمرونة والأصالة في اختبارات توارنس للتفكير الإبداعي .
- سجل المشاركون في اختبار المواقف الأشكالية درجة أعلى بصورة ملحوظة في كم الأفكار المتولدة وفي مدى أصالة هذه الأفكار ونفعها .
- إن التدريب في مهارات حل المشاكل والتفكير الإبداعي يمكن مديرى إدارات المدارس الثانوية من أن يحسنو قدراتهم في إطار الجوانب الإشرافية لوظيفتهم .

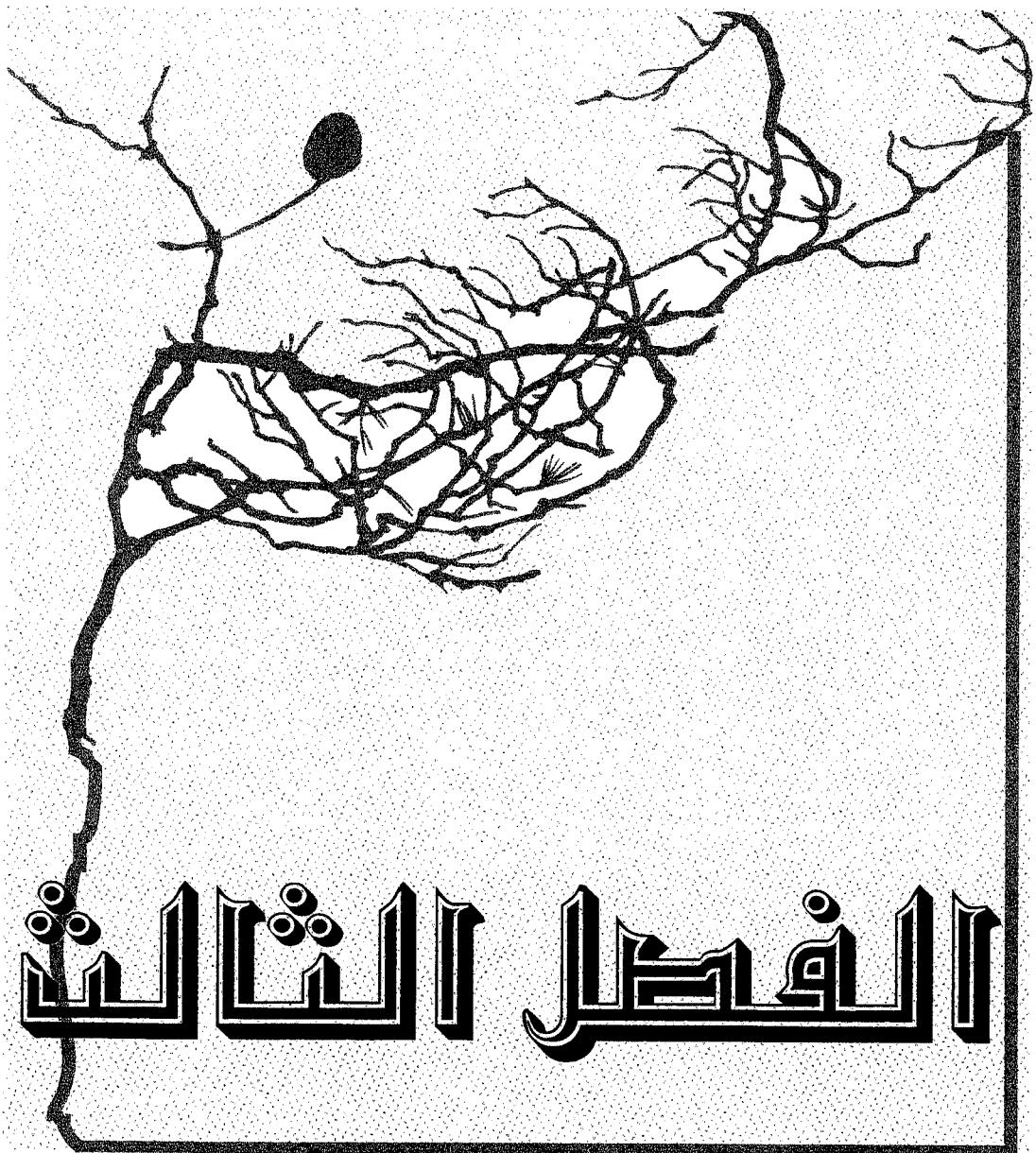
التعليق على القسم الثالث من الدراسات السابقة :

تبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية أن دراسة ابراهيم (١٩٩٣م) ذكرت الجمود الذي تعانى منه المنظمات التعليمية وحاجتها إلى التوجه إلى تنمية الإبداع في إدارتها وإعطاء الحرية للعاملين ، بينما تطرقت دراسة واللس Wallace (١٩٨٨م) إلى مدى حاجة المنظمات التعليمية إلى التطوير الإداري واقتصرت بعض الطرق التعليمية التي تفي بهذه الاحتياجات . وتطرق دراسة نوريس وآخرون Norris and Etal (١٩٩٦م) إلى مناقشة طبيعة الإبداع واستكشاف إمكانية تحقيقه للقيادات التعليمية المستقبلية . ووضحت دراسة فاندينيرج Vandenberghe (١٩٩٥م) الكيفية التي يؤثر بها تدخل سلوك مدير المدرسة في تنفيذ الإبداعات . وذكر وين وآخرون Winn and others (١٩٩٧م) في دراسته كيفية استخدام الوقت لإدخال طرق إبداعية ناجحة في المدارس . وتضمنت دراسة هاينز Haynes وليكاتا Licata (١٩٩٥م) البحث في العلاقة بين معتقدات مدير المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيائهم الإبداعي . وشرحت دراسة فيجييت وسميث Vegt and Smyth (١٩٩٣م) بعض معوقات تطبيق الإبداع في المدارس ، بينما استخدمت دراسة برسنر Burstiner (١٩٧٣م) بعض أنواع التدريب الإبداعي لمدير المدارس وهذا يتفق مع فكرة الدراسة الحالية التي تبني طرح عدة أساليب للإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة .

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :

- ١ - وضحت أن هناك ضعفاً في تأهيل المرأة للعمل القيادي وقصوراً في التخطيط لسياسات وبرامج التدريب للمرأة .
- ٢ - حددت مفهوم التنمية الإدارية ، وأن التدريب الإداري أحد المداخل الرئيسية لها .
- ٣ - أتاحت الفرصة للتعرف على مفهوم الإبداع الإداري وعناصره والعوامل المؤثرة فيه .
- ٤ - وضحت مفهوم المناخ الإبداعي ، وأثره في تحقيق الإبداع ، وعلاقته بالسلوك الإبداعي وأنماط القيادة .
- ٥ - أفادت في التعرف على العوامل الإيجابية التي تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين .
- ٦ - أشارت إلى العوامل التي تعمل كمعوقات لتحقيق الإبداع في المؤسسات .

- ٧ شرحت بعض الطرق والأساليب التي تستخدم لإدخال الإبداع في المدارس .
- ٨ ذكرت بعض معوقات تطبيق الإبداع في المدارس
- ٩ أشارت إلى دور التدريب الإبداعي في تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الإدارية بشكل عام ولمديري المدارس بشكل خاص .
وبذلك يكون قد تم استعراض الدراسات السابقة ومدى ارتباطها واختلافها بموضوع هذه الدراسة ، ومدى الاستفادة منها .



الفصل الثالث

التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام

تمهيد

عرض الفصل السابق الدراسات السابقة التي أجريت في مجال موضوع الدراسة الحالية والتي تمثل الأطر النظرية لما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال التنمية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري وكيفية الإفاداة من أساليب الإبداع في تحقيق التنمية للقيادات التربوية بصفة عامة ، وسار الفصل وفق المخاور التالية :

- دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية .
- دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة .
- دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية .

وانتهي الفصل إلى عرض أهم أوجه الإفاداة من الدراسات السابقة ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية أو اختلافها عنها .

وتعرض الباحثة في هذا الفصل لقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاحتلالها مكانة خاصة في حياتنا المعاصرة وذلك لأن التنمية هي الوسيلة التي تستطيع من خلالها الدول النامية للحاق بركب الدول المتقدمة ، كما أن الكثير من المكتبات قد امتلأت في العشر سنوات الأخيرة بالعديد من الدراسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي تتصدى لموضوع التنمية إلى الحد الذي يدعو بعض الدارسين إلى تسمية العصر الحالي عصر التنمية . واحتلّ الباحثون في وضع مفهوم محدد للتنمية ، بينما ينظر الاقتصاديون إلى التنمية من منظور اقتصادي بحث ، ينطلق الباحثون في عالم السياسة من مفاهيم ومقومات النظم السياسية ، كما ينطلق علماء الاجتماع من منظور اجتماعي ، أما الإداريون فإنهم يركون على دور الإدارة في التنمية .

وقد تطرق بعض الباحثين في علم الإدارة لعدد من التعريفات التي تلقى الضوء على مفهوم التنمية من منظور إداري ومن هؤلاء محمود (١٩٨٩م ، ص ٢) حيث يذكر : " أن

التنمية في جوهرها إرادة تغيير وإدارة تغيير وأن لها أبعاداً ثلاثة ، بعدها اقتصادياً وثقافياً وسياسياً ، كل يجب حفظ توازنه مع الآخر لتحقيق التنمية " . وأضاف الشقاوي (١٤٠٦ـ / ١٩٨٦م ، ص ٣١) : " أن التنمية في مفهومها العام ما هي إلا عملية متكاملة وشاملة تعتمد على الإدارة الوعية ، والقدرة على إحداث التغيير والابتكار في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للأمة ، وذلك من خلال معطيات نابعة من البيئة الخلية " . ويرى رشيد (١٩٩٢م ، ص ٤٦) : " أن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة، وتطورها ، وتقدميتها في كافة نواحي الحياة الاجتماعية ، ومنها النواحي الإدارية".

ويذكر الشقاوي (١٤٠٥ـ / ١٩٨٥م ، ص ص ٢٢ - ٢٣) رأي بعض الباحثين حول مفهوم التنمية الإدارية حيث ترتكز على عنصرين أساسين ، هما إدارة التنمية ، والتنمية الإدارية ، ويشير العنصر الأول إلى الأساليب التي تستخدم في تنفيذ سياسات وخطط تحقيق أهداف التنمية ، بينما يشمل العنصر الثاني تعزيز القدرات كوسيلة لزيادة فرص النجاح في تنفيذ برامج التنمية القائمة ، ويستخلص من ذلك أن التنمية الإدارية تهدف إلى تطوير وتنمية القدرة الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ مشروعات التنمية ، بالقدر الذي يؤدي إلى جعل إدارة التنمية ذات كفاءة وفعالية مميزة في تحديد الأهداف العامة للتنمية ، و اختيار البديل ، ووضعها موضع التنفيذ .

ويعرض هذا الفصل الدور الأساسي الذي تسهم به التنمية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة ، وتضييق الفجوة بين القدرة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والقدرة الإدارية الواقعية ، وكما يبين مدى الدعم الذي يقدمه التدريب الإداري في تحقيق هذه التنمية .

ومن ثم يسير الفصل وفق المخاور التالية :

- ١ - التنمية الإدارية :**
- أ - الاعتبارات التي تدعو إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية .**
- ب - أهداف التنمية الإدارية .**
- ج - مجالات تنمية القيادة الإدارية .**

٢ - التدريب مدخل التنمية الإدارية للقيادات التربوية :

- أ - أهداف التدريب .
- ب - مقومات نجاح التدريب .
- ج - تدريب القيادات التربوية .
- مفهوم القيادات التربوية .
- أهداف تدريب القيادات التربوية .

٣ - واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة

وتعرض الباحثة لهذه المخاور الثلاثة كما يلي :

أولاً : التنمية الإدارية :

التنمية الإدارية ليست عملية تلقائية يمكن أن تحدث وفقاً لقوانين الطبيعة كحدوث الليل والنهار ، وإنما هي والتطوير الإداري والإصلاح الإداري جمياً مصطلحات تستخدم لتناول تنظيم جهاز الدولة وحل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للسياسة العامة . إلا أن هناك من يفرق بين المفاهيم الثلاثة ، حيث يذكر توفيق (١٩٩٤م ، ص ١٣٤) : "أن الإصلاح الإداري هو المدخلات الرئيسية التي يتم إحداثها لتشمل جميع معطيات العمل الإداري على مستوى البيئة والمنظمة والفرد ، وتتسم بطابع الشمولية والاستمرارية بهدف إحداث تغيرات جذرية " . فهو أسلوب تدريجي مرحل يتيح تنظيم جميع معطيات العمل الإداري ، أما التطوير الإداري فقد عرّفه القربي (١٩٨٥م ، ص ٥٦) : " بأنه قدرة الجهاز الإداري على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وإحداث التوازن والتوفيق في المجتمع وفي داخل المنظمات المختلفة ، من أجل زيادة فاعليتها ، وقدرتها على ابتناء تحقيق الأهداف المتطورة في الوقت نفسه " .

فالتطوير الإداري يتتجاوز حدود التحسين في جزئيات الجهاز الإداري أو جوانب الأداء الإداري باتجاه المعدلات المحددة له إلى ربطه باستشراف آفاق مستقبلية ، وما يتطلبه ذلك من جهد كبير في مجال التكيف مع متطلبات ذلك . في حين أن التنمية

الإدارية تقترب بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات التنفيذية ، فـهي
تساير المصطلحات التي ظهرت في مختلف الكتابات العلمية و الاجتماعية كالتنمية السياسية
والاقتصادية والثقافية و مختلف الفروع العلمية التي تبحث في ظاهرة كفاءة السياسة العامة
والرغبة في تحقيق الأفضل لدى الدول النامية .

ووفقاً لما أبرزته أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، ولما قاله بعض الباحثين في علم
الإدارة فإن التنمية الإدارية عند العراقي (١٤١٤ هـ / ١٩٩٣ م ، ص ٣٧٨) هي : " العملية
المنظمة المستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة ، أو مديرى المستقبل
بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات الالازمة التي تمكّنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً
ومستقبلاً بنجاح " .

وذكر الشقاوى (١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م ، ص ٢٣) : " أن التنمية الإدارية تعنى مقدرة
المؤسسات والمنظمات الإدارية على القيام بصياغة وتنفيذ خطط وأهداف وبرامج التنمية ،
كما تشمل مقدرة الإداريين العاملين على القيام بهمam التنمية بكفاءة عالية " .

ويرى الطيب (١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م ، ص ٥٣٢) : " أن التنمية الإرادية تعنى القدرة
المتحدة على بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب للإيفاء
بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية ؛ لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية
والاقتصادية والاجتماعية والثقافية " . وأفاد في ذلك أيضاً السلمي (١٩٨٨ م ، ص ٣٦١) :
" بأن التنمية الإدارية هي نشاط مستمر ومنتظم يتم وفقاً لخطة طويلة الأجل ؛ هدفها توفير
المديرين الأكفاء بأعداد وخصصات ومهارات تناسب واحتياجات المشروعات المختلفة ،
وذلك خلال فترة زمنية محددة " .

وحيث إن التنمية الإدارية تعتمد أول ما تعتمد على تكوين القيادات العليا الوعية
بتغيير والمبادرة فقد أفرد بعض الباحثين تعريفاً للتنمية الإدارية يختص بالقيادات العليا في
المؤسسات ، ومن هؤلاء الأسيوطى وخطاب (١٩٧١ م ، ص ٢٣) حيث يفيد بأن تنمية

القيادة الإدارية تُعرَّف بأنها : " إعداد البرامج الخاصة بالقيادات الإدارية ؛ حيث تُتيح لهم المجال العلمي والمناخ الجماعي المناسب الذي يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية عن طريق : -

- الوقوف على مفهوم واضح للعلمية الإدارية عموماً ، والقيادة الإدارية ، وطبيعة العمل ، والعوامل البيئية التي تؤثر فيها .

- التعرض للخبرات الفردية والجماعية التي تنشط عملية التعلم الذاتي للفرد ، وتسودي إلى إكسابه مهارات القيادة وتنمية قدراته بوجه عام " .

وبناء على التعريفات السابقة فإنه يمكن تعريف التنمية الإدارية على أنها : تنمية مهارات الأفراد واتجاهات سلوكهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، والوصول بالعاملين فيها إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والفاعلية ، وبالذات من حيث تفاعلهم مع البيئة المتغيرة الخليطة بهم .

١ - الاعتبارات التي تدفع إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية :

هناك تغيرات اقتصادية واجتماعية تواجه الدول عموماً ، وتشكل حجر عزره أمام الأجهزة الإدارية التي تتبنى أساسيات الإصلاح أو التنمية الإدارية ، مما يستوجب تكوين إطار فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات والأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته ، ويطلب هذا الإطار الفكري الجديدأخذ الحقائق الأساسية التالية في عين الاعتبار :

أ - حتمية التغيير :

ضرورة الوعي بحقيقة التغيير ، حيث يعيش العالم من حولنا تحولات وتغيرات متعددة ومتقدمة في جميع ميادين الحياة ، وما يصاحب هذا التغيير من ضغوط كبيرة ومتناهية على المستوى المحلي والدولي في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ويظهر هذا في وسائل الإنتاج وأساليب العمل وأنماط الاستهلاك ، وبذلك تبرز أهمية التفاعل الإيجابي مع

هذه التحولات والتحديات ليس بتنمية القدرة على التكيف معها فحسب ، بل بتحقيق الاستشراف المستقبلي الذي يؤمن استباق التغيير والإعداد له ، وما يؤيد ذلك ما ذكره زريق (١٩٨٤ م ، ص ١١١) :

" إن هذا التغير المتسارع والشمولي - في تصديه لجميع الشعوب ول مختلف جوانب الحياة - يتطلب من ينبغي أن يسلك النهج العصري اكتساب قدرات للتمكن من مواجهة الأخطار التي يعيشها هذا التغير وضمان البقاء والتقدم في خضمها ، منها القدرة على التحرك والتكيف ، ومنها أيضاً القدرة على التمييز بين مختلف أنواع التغير وأشكاله . فمن التغيرات ما هو جوهري أصيل ، ومنها ما هو عرضي ظاهري ، وأخيراً : القدرة على استباق التغير والإعداد له ، فالمحارة والتكيف غير كافيين وحدهما ، إذ أنهما لا ينفذان من التبعية والخضوع للقوى التي تبعث التغير أو التي تحكم به ، ومن هنا تأتي أهمية التسوف المستقبلي ، والتحطيط ، والابتكار في هذا أو ذاك وفي غيرهما من ميادين الرؤية والفكر والعمل " .

ب - تغيرات مفاهيم وطبيعة قوى العمل :

بالنظر إلى الضغوط المحيطة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على العنصر البشري ، وباستشراف ملامح التغيير المنتظرة ، يظهر أن هناك متغيرات هامة سوف تؤثر على سياسات الاستثمار البشري في المنظمات عامة ، وتغيرات في مفاهيم وطبيعة قوى العمل وفي نوع المشاكل التي تتعرض لها هذه القوى . وهذا ما أكدته توفيق (١٩٩٦ م ، ص ٦٥) حيث ذكر أن هناك تغيرات تتعرض لها قوى العمل ، فمن حيث قيم العمل فقد تم التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينيات إلى تحقيق الرفاهية وقيمها ، ومن تحديد ساعات العمل في السبعينيات إلى تحقيق ذاتية العامل حتى يعطي أكبر إنتاج ممكن ، وهذا ما هو متوقع في أوائل القرن الحالي . وفي نطاق المشاكل التي تتعرض لها قوى العمل تم التحول من نطاق المشاكل الاقتصادية إلى المشاكل التي تؤثر في القوى البشرية ، ومن المشاكل العادية ذات الطبيعة المتكررة إلى المشاكل ذات الأحداث المتواتلة .

جـ - الاستثمار البشري وأهميته :

بالرغم من تفاقم المشكلات التي تواجه دول العالم فقد ازداد الوعي بأهمية التنمية البشرية على جميع المستويات ، وبرز مفهوم جديد يبين أن التنمية الحقيقية هي التنمية البشرية ، وأن النمو الاقتصادي على المدى البعيد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية يتوقفان على نوعية معيشة كل فرد .

وبسبب اتساع نطاق النزاع بين المصالح الاقتصادية والسيطرة المادية من جهة ، وبين المصالح الإنسانية من جهة أخرى ، حدث تحول في النظرة إلى العمالة من كونها تكلفة إلى النظر إليها على أساس أنها الأصول البشرية ، مما دعى إلى حدوث تغير في أساليب ونظم إدارة الموارد البشرية ، شواهد ما ذكره توفيق (١٩٩٦ م ، ص ٦٦) ، وهو كالتالي :

- التحول من المركزية إلى الامركرية ، وتزايد الاعتماد على الذات بدلاً من الاعتماد على المؤسسات .

- التحول من النظام الهرمي إلى النظام الشبكي ، الذي يناسب عصر الامركرية ويتافق مع تدفق المعلومات .

- التحول في نظم وأساليب القيادة ، فمن إصدار الأوامر إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بدلاً من إعطاء الأوامر .

- التحول من دوام يوم العمل التقليدي إلى الدوام المرن وساعات العمل الاختيارية ، إضافةً إلى ذلك توقع تطبيقات عديدة في مجال العلوم السلوكية ، وإدارة التغيير ، والتفكير الابتكاري .

د - تغير أساليب ونظم التعليم نتيجة للانفجار المعرفي :

إن القرن الحادي والعشرين هو قرن العلم ، ومن لا يملك القاعدة العلمية الواضحة في هذا القرن ، لن يكون له مكان ، فهي قاعدة مهمة ومطلب أساسى للقرن القادم في شتى المجالات ونتيجة الانفتاح على أساسيات المعرفة والتغيير المستمر فقد حدث هناك تغير في نظم وأساليب التعليم ، وهذا ما يؤكده حاج (١٩٩٥ م / ١٩٩٦ م ، ص ٥)
بإفادته التالية :

"ولما كانت الأسس الفلسفية والنفسية والثقافية والاجتماعية الحاكمة لعملية التعليم في حالة تغير مستمر فقد تبع ذلك تغير في الأهداف وطرائق التدريس وأنشطة التعلم والتعليم وأساليب التقويم . وببناء على ذلك فقد ظهرت أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم المستمر ، والتعليم الفردي ، والتعليم المستقل ، والتعليم التعاوني " .

كما أضاف توفيق (١٩٩٦ م ، ص ٦٧) بأنه بناءً على التغيير في نظم وأساليب التعليم أصبح نظام التعليم المرحلي ، والذي ينتهي بفترة معينة أو بشهادة معينة نظاماً غير صالح ، وتغيرت طريقة التعليم من عملية تقليدية تهدف إلى تغيير في السلوك ناشئ من الخبرة إلى عملية بنائية نشطة يقوم بها المتعلم بصورة فردية أو جماعية ؛ لتفسير ما يُقدم له من معلومات ، وربطها بعضها بعض بطرقه تعتمد على الدافعية والتوجيه الذاتي ، فللتعليم في ظل هذا العصر المتغير تحول إلى عملية دائمة ، لا يسعى الفرد من خلالها إلى تعلم أشياء بذاتها بقدر أن يتعلم كيف يتعلم .

هـ - التطور العلمي والتكنولوجي :

لقد حظي الانفجار العلمي التكنولوجي الذي حدث نتيجة للتزايد المتسارع والمستمر في مجال العلم ، باهتمام العديد من العلماء والباحثين ، بالرغم من اختلاف تعبيراتهم عنه ، وصاحب هذا الانفجار سرعة مذهلة في تطبيق نتائج العلم ، الأمر الذي أسهم في تغيير معاالم الحياة ووقعها بشكل كبير ، ويفؤكد على ذلك السلمي (د.ت ، ص ٦٣) حيث أشار إلى : " أن حدوث التحولات التكنولوجية الفائقة تسمح للإدارة الجديدة بإمكانات هائلة تنطوي بها عقبات كثيرة كانت تحد من فعاليات وكفاءة الإدارة التقليدية " . ومن الأمثلة على ذلك التطويرات والمفاهيم التقنية المختلفة التي أدخلت والتي أشار إليها الطيب (١٤١٦-١٩٩٦ م ، ص ٥٢٦) حيث ذكر أن ثورة المعلومات والاتصالات أدت إلى حدوث مفاهيم جديدة من حسن استغلال وتوظيف للموارد وتحسين للعلاقات بين الدول ، الأمر الذي ترتب عليه رغبة متزايدة من الدول النامية عموماً والدول العربية بشكل خاص في السعي للنمو والتطوير والارتقاء التقني .

ويشير زاهر (١٩٩٠ م ، ص ٤٥٦) إلى أن الثورة العلمية التكنولوجية أحدثت بقدرها على التغلغل في النسيج الاجتماعي تقويضًا لكافة هيأكل المهن والوظائف على اختلاف مستوياتها ، وتسبيت في تآكل للمعلومات ، وانخفاض في قيمتها المكتسبة من النظم التعليمية ، وما ترتب على ذلك من نشأة مجالات تخصصية جديدة ومهمة وهيأكل عمالية مغايرة لكل الصيغ والأشكال ، مما يجعل هناك دافعًا خاصًا في السعي للنمو والتطوير والارتقاء التقني خاصة في الدول النامية . في حين يرى بعض الباحثين مثل عبد الحليم (١٩٩٥ م ، ص ١٧١) أن العالم العربي يقف من التقنيات والتكنولوجيات العلمية المختلفة موقف المستهلك المستخدم دون أن يكون له دور يذكر في الابتكار والإبداع .

و - التغير في الهياكل والبيئي الحكومية المساهمة في التنمية الشاملة :

وفقاً للظروف البيئية المتعددة تم إعادة تشكيل هيكل الحكومة وأدوارها بطريقة لم تعد فيها سلطة الحكومة هي السلطة المهيمنة ، بل تقلصت أدوارها في مهام محددة ويشير إلى ذلك الطيب (١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م ، ص ٥٢٨ - ٥٣٠) بأنه بناءً على التحولات الجذرية المتسارعة في الأوجه كافة ، حدث تقليل في أدوار الحكومة وانحصرها في المهام السيادية؛ كالأمن ، والعلاقات الدولية ، والحفاظ على البيئة ، ودعم التعليم ، والتدريب والأنشطة الصحية ، والبحوث ، والاستشارات المادفة للتطوير ، وتأمين الرقابة على المعايير؛ حفاظاً على الجودة وحماية من المنافسة ، في حين منح القطاع الخاص الدور الأكبر في التنمية بتفعيل آليات السوق والمنافسة وذلك بنقل ملكية الوحدة الحكومية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، بافتراض أن القطاع الخاص في كل هذه الحالات أقدر على تعبئة الموارد ، وأكفاء من الدولة في إدارة المشروعات ؛ لما يتمتع به من حرية في الحركة ، ومرنة في اتخاذ القرار .

وجوه الأمل أن إعادة تشكيل هيكل الحكومة يهدف إلى الخروج من النمذوج البيروقراطي إلى أشكال تنظيمية واستراتيجيات جديدة تتفاعل مع التحديات البيئية

المتسارعة ، والتي تستوجب توافر خيارات متعددة لعملائها وتقوم على أساليب حديثة في الإدارة تعتمد على الدافعية والحوافز .

ويوضح هامر وشامبي (١٩٩٥ ، ص ١٩) الدعوة للثورة الإدارية ، وإعادة هندسة نظم العمل بقولهما : " هندسة نظم العمل هي البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر وليس بإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه ، إنما يعني التخلص التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ، وإعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية ، مهدي تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " .

ز - التحولات الاقتصادية العالمية :

يجذب العالم من حولنا اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية للدخول إلى القرن الحادي والعشرين وسط تحولات سياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة مثلت في ظواهر عده ؛ منها : التحولات الاقتصادية العالمية والتي تشير إليها دراسة حاج (١٩٩٦ م ، ص ٣) ، وتوضح في تطور الاقتصاد في العالم من اقتصاد ما قبل الصناعة والذي كان يعتمد على صناعات تحقق إنتاجية عالية ، ومن ثم أرباحاً مناسبة إلى ما يمكن أن يطلق عليه اقتصاد ما بعد الصناعة ، والذي يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات ، والتي أدت إلى تغيرات اقتصادية أثرت بدرجه كبيرة على أساليب وأنمط الإدارة، ويدرك توفيق (١٩٩٦ م ، ص ٦٦) أنه نتيجة للتحولات الاقتصادية تكونت "اتفاقيات دولية في مجال إدارة الأفراد لمتعدد الجنسية . ويعني ذلك سهولة انتقال العماله وتقارب الأجور ؛ مما يبرز أهمية الاستثمار في الكوادر الإدارية والفنية ، والارتقاء بالشخصيات ، وتنمية خبرات الأفراد بالمنظمات العربية ، بجاهة المنافسة ، وسهولة تحرك العماله المدرية " .

وترى الباحثة أنه أمام هذه التحديات الكثيرة ، يظهر أن هناك حاجة ماسة إلى الارتقاء بالقيادات التربوية ، وتنشيط وعيها بدورها وبأثر أدائها على نشاط المنظمة التعليمية ، التي يقع على عاتقها تربية الأفراد وإخراج الطاقات الجيدة والبدعة والتي تتلام مع هذه التغييرات الكثيرة والحادية من حولها ، مما يدعم هذه الدراسة التي تدعو إلى رفع مستوى دورات التدريب المستمر وإدخال أساليب حديثة عليها تواكب ومتطلبات واحتياجات العصر المتغير مثل أساليب الإبداع الإداري ، للحصول على قيادات مبدعة واعية داعية تغيير قادرة على المبادرة واستشراف المستقبل وتوقعاته وتعامل مع الموقف المختلفة بطريقة تناسب والمتطلبات السريعة المتلاحقة .

٣ - أهداف التنمية الإدارية

اختل了一 الباحثون في عرض برامج التنمية ، حيث ذكر الأسيوطى وخطاب (١٩٧١م ، ص ٢٤) : "أن أهداف برنامج تنمية القيادات الإدارية تنقسم إلى قسمين :

- الأهداف المباشرة قصيرة المدى ، والتي ترتبط بتحقيق مستوى عال من كفاءة الأداء لأفراد الإدارة العليا والقيادات الإدارية القائمة بالعمل حاليا .

- الأهداف طويلة المدى ، والتي تتعلق بإعداد أفراد الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في غير مراكز الإدارة العليا ، والذين يتوفرون لديهم الاستعداد للتنمية القيادية للترقي في السلم الوظيفي ، وتحمل مزيدا من مسؤوليات القيادة الإدارية بما يتناسب وقدراتهم .

وأنفق الشقاوي (١٤٠٦ـ١٩٨٦م ، ص ص ٥٣ - ٥٠) و القبلان (١٤٠٦ـ١٩٨٦م ، ص ١٤١) على أن التنمية الإدارية تهدف إلى معالجة عدة نواح في الإدارة العامة يتتوفر فيها الرؤية المنهجية الشاملة ، وباعتبارها وسيلة لتحقيق التقدم في المجتمع ، ومن أهم هذه النواحي :-

أ - توفير وتنمية القوى العاملة .

ويكون ذلك بتوفير القوى العامة المؤهلة بالعدد والمستوى ، وفي الوقت

المناسب بالخصائص التي تتطلبها خطة التنمية ، فإن من الأهمية إيجاد العنصر البشري الذي يتمتع بكمية وقدرة عالية . ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يتم وضع سياسات وبرامج وظيفية منه لجذب وتنمية واستغلال أفضل القوى البشرية ، كما يساعد ذلك إنشاء جهاز مركزي للخدمة المدنية يسهم في تطوير وتطبيق سياسات ومارسات حديثة في حقل إدارة الأفراد .

فالفرد لا يشكل عبئا ثقيلا ما دام يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج عن طريق التوجيه والتدريب والحوافر الدافعة . مما يحتم إيجاد نظام شامل للتدريب يستهدف زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم ، من أجل تكينهم من تطوير العمل وفقا للمتطلبات المتعددة .

ب - تطوير الجهاز الإداري القائم بالمهام التنموية
يمكن الاهتمام بتطوير الجهاز الإداري بطرق عدّة ؛ منها التطوير التنظيمي والذي يعني بإعادة تنظيم الإدارات المختلفة ؛ وتحديد مهامها واحتياطاتها ، كما يهدف إلى إيجاد نظام دقيق للتنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة وذلك من أجل تحقيق نوع من التكامل بين أعمالها وزيادة فاعليتها ، كما تهدف عمليات تطوير نظم العمل إلى جعل الجهاز الإداري قادر على تنفيذ أهداف التنمية ، وبقدر ما تكون هذه النظم والقوانين متحدة ومواكبة لتغيرات الجهاز الإداري ، بقدر ما يكون الجهاز ذلك قادرا على تحقيق أهدافه الذاتية ، ومن ثم أهداف التنمية .

ج - الاهتمام بالبيئة الإدارية (عن طريق البحوث والاستشارات)
ويكون ذلك عن طريق إجراء البحوث والدراسات التي تعنى بدراسة المشكلات والقضايا الإدارية التي تنشأ كإفرازات للتنمية ووضع الحلول المناسبة لها . وبقدر ما تكون البحوث نابعة من البيئة ووجهة لها بقدر ما تساهم مساعدة فعالة في حل مشكلاتها . كما أن الاستشارات الإدارية لا غنى عنها ، ويقع على عاتق مراكز الاستشارات مسؤولية تشخيص وتطوير الجهاز الإداري ، ولتنظيم عملية البحوث والاستشارات يتطلب ذلك

إنشاء نظام يوجه كل منها بما يفيد تنظيم الجهاز الإداري . في حين وضع عمار (١٤٠١هـ ، ص ٧١) عناصر عامة يمكن إيرادها في أهداف برامج التنمية الإدارية للقيادات ، منها إزالة الذاتية التي يحملها معهم بعض الموظفين إلى مناصبهم الإدارية ، وإكسابهم الفهم والمعرفة لأسباب المشكلات الأساسية ، والتدريب على زيادة مهارات اتخاذ القرارات وال العلاقات الشخصية ، وتحسين قدراتهم على التعاون غير الإداريات والأجهزة الحكومية ، والتغلب على بعض نواحي الضعف والتي تعود إلى ثغرات في إعدادهم وخبرتهم المكتسبة .

وما سبق يظهر أن كلا من الأسيوطي وخطاب ركرا على أن أهداف تنمية القيادات الإدارية تنقسم إلى نوعين : أهداف مباشرة وقصيرة المدى وخاصة بالقيادات العليا ، وأهداف طويلة المدى وتعلق بأفراد الإدارة الوسطى . بينما وضع القبلان والشقاوي أن أهداف التنمية الإدارية تتعلق بتوفير وتنمية الموارد البشرية والقوى العاملة ، وتطوير إجراءات وطرق العمل عن طريق وضع البرامج والهيكل الملائم لاحتياطات التنمية ، وأخيرا الاهتمام بالبيئة الإدارية عن طريق إجراء البحث والدراسات المعالجة لمعوقات التنمية . وأضاف عمار إلى الاهتمام بتدريب القيادات وتنميتهن كعنصر مهم وهو إزالة الذاتية التي يحملها معهم بعض الموظفين وإكسابهم الفهم والمعرفة لأسباب المشكلات الأساسية . وترى الباحثة أن ما عرضه (الشقاوي والقبلان) يعبر أكثر عن أهداف التنمية الإدارية ، وأن إضافة (umar) تعتبر مكملة لهما .

٣ - مجالاته تنمية القيادة الإدارية :

يرى بعض الباحثين والخبراء ضرورة تنمية القيادات الإدارية في مجالات متعددة ، وذلك وفقا لما تطلبه أدوارهم القيادية من مهارات مشتركة متميزة . ويتفق كلا من محمود (١٩٨٩م ، ص ٩) والأسيوطي وخطاب (١٩٧١م ، ص ٤٦ - ٤٧) على أهمية التنمية في مجال مهارة العلاقات الإنسانية وفق التالي :

أ - مجال تنمية العلاقات الإنسانية :

وتبلور هذه المهارة أساسا في الاتصال والتعامل مع البشر بصفة عامة ، وذلك من خلال الفهم العميق للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني وتتضمن أساليب التنمية في مجال العلاقات الإنسانية لجموعتين متاليتين وكل لها طريقتها ووسائلها الخاصة .

- مجموعة أساليب المقابلات الفردية .

- مجموعة أساليب الجماعات الصغيرة .

وستهدف هذه الأساليب تنمية مهارات العلاقات الإنسانية في اتجاهين ، أحدهما : يتجه نحو تدريب الفرد على التصرف في مواقف العلاقات الإنسانية ، وثانيهما : نحو تنمية القدرات الكافية في الفرد بصفة عامة .

ويؤدي استخدام هذه الأساليب إلى تنمية القدرة لدى القائد على إرهاق الحس ، وتعزيز البصيرة بنفسه وبغيره ، والإحساس بمشاعرهم واتجاهاتهم ، وأن يستجيب إلى قرائن ضئيلة في سلوك الآخرين قد تفصح عن الأسباب الحقيقة لما يصدر عنهم من قول أو فعل .

ب - مجال اتخاذ القرار

ويرى الأسيوطى وخطاب (١٩٧١م ، ص٤٨) أن أهمية تنمية مجال اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية يتمثل في مواطن متعددة ، تتضح في الآتي :

إن مواقف اتخاذ القرار في محيط عمل القائد الإداري لا تقتصر على مواقف العلاقات والتعامل مع الغير ؛ إذ تقتضي أعماله أن يتخذ قرارات من نوع آخر تتعلق بشؤون أعمال المنظمة ، واتخاذ القرار في مجال شئون أعمال المنظمة ليس بالأمر الذي يمكن فيه اختيار موقف يرضي عنه كل أعضاء الجماعة . ولذا فيقتضي الوضع اتخاذ إجراءات تعين القائد الإداري في موقع التنفيذ بأن يوازن بين الأهداف المختلفة للمنظمة ويحصل على المعلومات المتعلقة بالموقف وتعديله ، ثم يتبعاً باحتمالات حدوث نتائج معينة ، وقد ظهرت في هذا المجال أساليب حسابية خاصة تعرف ببحوث العمليات ، وأسلوب دراسة الحالات ،

ومباريات القيادة الإدارية ؟ وذلك لتنظيم الجوانب المتعددة لعملية اتخاذ القرار ، وتنمية مهارات اتخاذ القرار للقائد الإداري في غير مجال شئون الأفراد . بينما يرى محمود (١٩٨٩ م ، ص ٨٩) أن تنمية مهارة التصور الكلي للقيادة الإدارية يولد لديها استيعاب مجمل نشاط المنشأة كمنظومة موحدة متكونة من جزئيات داخلية متصلة بعضها بالقدر الذي يجعل كل جزء يؤثر ويتأثر بالأخر ، وأن النظرة الكلية للتنظيم وبيعته دون التركيز على الجزئيات تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات صائبة طويلة الأجل والبنية على القدرة والتحليل والتنبؤ بالمستقبل والإعداد له .

ويتضح مما سبق أن نظرة كل من (الأسيوطى وخطاب) و(محمود) توصل إلى نفس الفكرة المراد إيصالها ، إلا أن (الأسيوطى وخطاب) يضيف بعض الوسائل والطرق التي تعين القائد في اتخاذ القرارات الصائبة ، مثل أسلوب دراسة الحالات ، ومبارات القيادة الإدارية ، وغيرها .

ج - مجال القدرة على الخلق والابتكار

إن الحاجة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والقدرة على الخلق والابتكار تزداد في مراكز الإدارة العليا والقيادات الإدارية عن غيرها من مراكز الإدارة الوسطى وخط الإشراف الأول ، وهذا ما وضحه الأسيوطى وخطاب (١٩٧١ م ، ص ٤٩ - ٥٠) في أهمية التنمية الإدارية في هذا المجال حيث ذكر أن العمل في مجال الإنتاج يحتاج إلى الأفكار الجديدة بصفة مستمرة ، وتزداد الحاجة إلى القيادة الإدارية المبتكرة الخلاقة نظراً للتغيرات السريعة التي تتصف بها مجتمعاتنا الحديثة ، فمن الضروري أن توجه برامج تنمية القيادة الإدارية عناتها إلى تنمية وتدعم هذا التفكير الابتكاري مسترشدة بما أكدته البحوث السيكولوجية . وهذا ما يؤكد أهمية هذه الدراسة والتي تحدث على ذلك .

ثانياً : التدريب مدخل التنمية الإدارية لقياداته التربوية :

إن التدريب الإداري هو أحد المداخل الأساسية للتنمية الإدارية ، و وسليه من وسائل تحقيقها ، ويفق مع تنمية القوى البشرية من حيث الهدف ، فهما يهدفان إلى إعداد الكوادر الإدارية والفنية الوطنية المؤهلة لإنجاز الأعمال والمشاريع التنموية في الدولة ، وترجع أهميتها لكونهما يعنيان بالإنسان الذي هو الهدف الأول للتنمية والعنصر الهام فيها ، فالفرد يمثل موردا من أهم الموارد اللازمة لتحقيق التنمية ، فمن طريق توجيهه والتدريب والحوافز يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج متطلعة للتقدم ، وقد اهتمت بأمره جميع الدول المتقدمة والنامية وعلى جميع المستويات .

ولقد عرف السلمي (١٩٧٠م، ص ٦) التدريب بأنه : " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم الإدارية " . وأضاف على ذلك العلي (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م، ص ١٩٢) بأنه : " تزويد الفرد العضو في التنظيم بالمهارات والخبرات التي تجعله قادرا على القيام بعمل ما ، وذلك سعيا للوصول إلى درجة معينة من الكفاءة وحسن الأداء " . كما ذكر الجوهري (١٩٨٦م، ص ١٣) بأن التدريب : " نشاط خطط له يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة ، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية " . وعرفه حسين (١٩٩٧م، ص ١٨٩) بأنه : " مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها " . ويرى القبلان (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م، ص ١٤٣) : " بأن التدريب يعتبر من أهم الطرق لإيجاد قيادات إدارية فعالة ومؤهلة علميا وعمليا ، لإحداث التطوير الإداري ، أو التنمية الإدارية الشاملة " .

وعلى الرغم من اختلاف أساليب الكتاب و الباحثين في تحديد مفهوم التدريب ، فمن الملاحظ أن موضع الاهتمام لديهم ينصب على تطوير ملكات الأفراد وتنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم ، ويرى توفيق (١٩٩٦م، ص ٢٣) أن العنصر البشري هو العنصر

الأساسي في العملية التدريبية ، وإن كافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها تجاوزه في العملية الإدارية ، فالتكلفة دائماً مرتبطة بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل ، في حين أن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد لأفكاره ، وتصبح قضية التكلفة هنا غير ذات دلالة معنوية (حيث إن بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تنقد بها مؤسسة ما ، وترقي بها وبأمامها بأكملها) عندئذ تسقط قضية التكلفة برمتها قياساً إلى العائد المقدم أو الفرصة الحقيقة .

ويرى حسين (١٩٩٧م ، ص ٢٠٣ ، ٢٠٦) أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ، أو حل بديل يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له ، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة سواء كانت وزارة أم مصلحة أم شركة أم هيئة ، فهو لا يتعلق بفرد بذاته ، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية ، ولذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة ، فهو نظام متكملاً يتكملاً مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، فلن يأتي وحده بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا إذا تكاملت المجهودات المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية ، كما أن إدارته تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسئولية عنها مثلها مثل أي إدارة أخرى .

١ - أهداف التدريب :

إن تحديد أهداف البرنامج التدريسي هو الخطوة الأولى في مجال وضع ووضع وتصميم البرنامج التدريسي . ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريسي بتحطيم الاحتياجات التدريبية التي تحدد القدرات والمهارات المراد إكساها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها .

وقد اتفق كل من قاسم (١٩٩٣ م ، ص ٥١) وحسين (١٩٩٧ م ص ٢٢٦)
وياغي (١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م ، ص ١١-١٢) على أن أهداف التدريب تتضمن الآتي :

أ - الأهداف اليومية الاعتيادية :

حيث ذكر (حسين) أن الأهداف اليومية الاعتيادية هي التي تشقق من الواجبات اليومية الروتينية للوظيفة ، وتحقق القدر المطلوب من الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازناً مع بقية الوظائف . ويضيف (ياغي) بأن هذه الأهداف تتخذ لمواجهة موقف روتينية متكررة من حين لآخر ، ويتم من خلالها تدريب الموظفين الجدد ، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به ، وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها ، وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم وواقع التنظيم في المنظمة . وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من مصمم البرنامج ، حيث يستند إلى مؤشرات وأرقام تتعلق بالأداء المعتمد للأعمال ، فهي لا تمثل مجهوداً غير متوج بل هي تحقق فائدة بأن تساعد المؤسسة على تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء . ويرى (قاسم) : "أن هذه الأهداف عادة ما تغير عن حاجة يمكن أن تكون محددة بشكل مسبق ، فهي معلومة لدى متخذ القرار ، مثل إعداد بعض الأشخاص لتولي مراكز وظيفية معينة، أو بسبب الترقية، أو النقل، أو الندب ، أو الإعارة، وعادة ما يفضل لهؤلاء الأشخاص تدريباً عاماً داخل المؤسسة وتحت رقبتها " .

ب - الأهداف التدريبية حل المشكلات :

وهي الأهداف التي تختص بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (الفرد) سواء كانت مشاكل فنية تتعلق بمهارات فنية جديدة يجب اكتسابها ، أو إنسانية تتعلق بالاتصال وال العلاقات الودية والتعاون البناء وغيرها . حيث ذكر (حسين) : " بأنها الأهداف التي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وإنسانية وغيرها ، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والقطاع الخاص على الاستمرار في الإنجاز

والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل وأضاف (قاسم) إلى أن هذا النوع من الأهداف يسعى إلى "علاج المشاكل ذات الطبيعة الدورية أو التي تواجه المجتمع المحلي أو الوحدات الإدارية وتتطلب إعداداً مسبقاً لمواجهتها".

ويوضح (ياغي) بأن هذه الأهداف تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء . فهـي أفضـل من الأهداف التي تـسعي إلى تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود الأمـاطـر المقررة .

جـ - الأهداف التدريبية الإبداعية :

يرى (ياغي) أن الأهداف التدريبية الإبداعية هي أعلى مستويات المهام التدريبية ، حيث تعمل لتحسين نوعية الإنتاج ، وتخفيض تكاليف التدريب ، وتختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها .

ويذكر (حسين) أن هذه الأهداف تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ، وتساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة وقرارات أكثر فعالية .

ويضيف (قاسم) إلى أنها تقدم برامج يحتاجها المجتمع المحلي والمجتمع الأعم عموماً بسبب أهميتها للتطوير . إلا أن حسين (١٩٩٧م ، ص ٢٢٧) أضاف إلى الأهداف اليومية والتدريلية حل المشكلات الإبداعية والأهداف الشخصية والمتمثلة في الآتي:

د - الأهداف الشخصية :

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم ؛ فالموظف المدرب يعمل بروح وبواعث تلقائية من نفسه ويرغبته أكثر مما يعتمد على وسائل الإشراف والتوجيه التي تمارس عليه ، مما يحقق له تنمية ذاتية والإحساس بالأهمية وباحترام الآخرين له وتأكيد الذات مما يحسن من إنتاجيته ، وبالتالي يمكنه الحصول على الترقيات ، فيهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا ، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ، ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل .

وما سبق يتضح أن الأهداف التدريبية تتضمن أهدافاً نمطية يومية روتينية ، وأهدافاً تدريبية لحل المشكلات ، وأهدافاً إبداعية ، وأخرى شخصية ، وتقام البرامج التدريبية على أكثر من هدف يتم ترجمته في سلوكيات ينبغي للمتدرب التدرب عليها . وقد اهتمت هذه الدراسة بالأهداف التدريبية الإبداعية من حيث أنها يمكن أن تحتوي على الأهداف الأخرى مثل : أهداف حل المشكلات ، والأهداف الشخصية ، وذلك بطرح أنواع مختلفة من أساليب الإبداع الإداري ؛ ليتم إدخالها في برامج تنمية القيادات التربوية النسائية ، بما يحقق لهن قدرات إبداعية قادرة على اقتحام المشاكل ، واتخاذ القرارات الجريئة ، والمبادرة لإحداث التغيير في ظل التحديات المعاصرة واحتياجات المجتمع .

٢ - مقوماته فجأة التدريب :

يتوقف نجاح التدريب على مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :

أ - القدرة على الالتزام بمسؤوليات العمل التدريسي

ومن المعروف أن النشأت تلجأ إلى نظام التدريب ، لتحقيق أهداف معينة ، وبناء على ذلك فإن عليها أن تقوم بمجموعة من الأعمال لتحديد هذه الأهداف ، ويؤكّد ذلك ما يذكره الجوهرى (١٩٨٦ ، ص ٢٦) بأن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق كل من الرؤساء والقادة ومديري التدريب والأشخاصين بما لديهم من خيرة في الكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية ، ولما لهم من صلاحيات توفر لهم البيانات اللازمة لمعرفة هذه الاحتياجات . كما يجب على القائمين بمسؤوليات تنمية وإعداد البرامج وتنفيذها وتمويلها أن يتصرفوا بالمرونة ؛ وذلك لأن الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى تحديد دائم في الدراسات التحليلية لها ، وتعتمد دائماً على تقارير الفعالية التدريبية أو ما يسمى بالمعلومات المرتدة .

ب - تزويد وحدات التدريب بالعناصر الفنية :

إن العنصر البشري المتمثل في المدربين ، يعد من أهم مكونات العملية التدريبية، ويعد قطباً من أقطابها الرئيسية ، وإليه يعزى جانب كبير من النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التدريبية بصفة عامة ، ولذلك كان إعداد وتوفير المدربين بالعدد والنوعية المناسبين أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للعملية التدريبية ، وهذا ما يؤكد عليه إبراهيم (١٩٨٥م، ص ٤٥) حيث ذكر أن عملية جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يمكن أن تتحقق فعاليتها ما لم يتتوفر للمنشأة العناصر الفنية القادرة على القيام بالمهام المناطق بها ويرى الجوهري (١٩٨٦م، ص ٢٣) أن على المدرب أن يكون ملماً إلماً وأفياً بأهداف المنشأة ، وطبيعة العمل ، والأساليب المختلفة لعمليات التدريب ، ومدى مواءمة كل أسلوب لنوع البرنامج ولنوعية المدربين وللفترة الزمنية ، وأن يكون لديه القدرات التي تؤهله للقيام بعمليات التدريب ، أي أن يكون متمنكاً في تخصصه وفق إعداد جيد .

ج - اختبار مجموعة المتدربين الذين يحتاجون فعلاً إلى التدريب :

يرى الجوهري (١٩٨٦م، ص ٢٢) أنه ينبغي أن يكون التدريب راغباً ومستعداً للاشتراك في الدور، وذلك لكي يكون لديه الدافع على التعلم ، واكتساب الخبرة والمعرفة ، ويفيد على أهمية اختيار المتدربين ياغي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م، ص ١٢٢) حيث ذكر : "أن عملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، بل إنها تعتمد على تحطيط منظم ، وإلا خلقت مشكلات ومصاعب عديدة تحول دون نجاح التدريب ، وبالتالي أصبحت العملية مضيعة للمال والجهد والوقت " .

وما يؤكد على أهمية الاستعداد لفئات المتدربين المختلفة ما يشير إليه سيمس (١٤١٢هـ / ١٩٩٢م، ص ٣٩) أنه يجب تصنيف المتدربين قبل حضورهم البرنامج التدريسي بهدف الإعداد المسبق للأساليب المتّبعه والمستخدمة في البرنامج المعدة بما يتواكب ويتتناسب مع خبرات وقدرات المتدربين ، وفيديد محمد (١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م، ص ٨٢) أنه مما يساعد على توجيه المشتركين في البرنامج أن يكون هناك إعلان مسبق عن البرنامج المقدم ؛ حتى يتسمى

للمؤولين ترتيب أمورهم ، وإرسال من يخصهم الحضور في البرنامج المحدد والذي يتاسب مع وظائفهم وإمكاناتهم .

د - اختيار الأسلوب الذي يتاسب وطبيعة التدريب :

إن عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة ؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير عديدة متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل في عملية الاختيار ، ويؤكد على ذلك الجوهرى (١٩٨٦م ، ص ٢٤) حيث ذكر أن على المنشأة أن تختار الأسلوب الذي يحقق الغرض من التدريب ، فأسلوب تدريب الإدارة العليا قد لا يجدي مع تدريب الإدارة الوسطى ، والأسلوب الذي يتبع في المجموعات الكبيرة قد لا يجدي مع المجموعات الصغيرة ، وأن لا يكون هناك أسلوب واحد يركز عليه البرنامج ؛ فكل أسلوب له نقاط ضعف ونقاط قوة فيجب أن لا يطغى أسلوب تعليم أو تدريب مفرد بمزاياه على أسلوب آخر كما يؤكد حسين (١٩٩٦م - ١٤١٧هـ ، ص ٤١) على اختيار الطرق والوسائل التي تركز على المتدرب ، وتجعله إيجابيا في عملية التعليم يجعله يحفظ أكثر بما تعلم ، تفوق فائدتها على الطرق التي يكون فيها المتدرب متلقيا سلبيا طوال وقته .

ه - تحديد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها برنامج التدريب :

تعتبر المادة التدريبية عنصرا من عناصر عملية التدريب ، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب ، وهناك شروط يجب أن تتوفر في المواد التدريبية المتضمنة للبرنامج التدريسي والتي وضحتها الجوهرى (١٩٨٦م ، ص ٢٥) حيث ذكر أنه يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية في برنامج التدريب والقدرات العلمية الفنية للمتدربين ، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة المستقبلية مرتبطة بحياة وأهداف المتدرب ، فكلما روعي ذلك فيها كانت أسهل في التعلم والاحتفاظ بعيدة عن النسيان ، فيتعين على المؤسسة مراعاة الحرص ، والدقة في تحديد مواد الدراسة ، واستبعاد الموضوعات التي لا تتحقق أهداف التدريب .

و - اقتناع الإدارة العليا بدور مؤسسات التدريب ، والاتفاق معها في السلطات الممنوحة :

تستمد العملية التدريبية قوتها من اقتناع الإدارة العليا للمنشأة وإيمانها بدور التدريب ، كاستثمار بشري له عائد الملموس ، وأن يكون هناك اتصال دائم وتشاور بين مؤسسات التدريب وواضعي القرارات ، والتفاهم والاقتناع المستمر من قبل المؤسسات للمجالات التي تحتاج إلى تدريب ، والعمل على نشر الإيمان برسالة التدريب وأهدافه حتى تتفق قرارات الإدارات العليا والمبادئ والعلوم التي يتلقاها المتدربون في البرامج التدريبية ، وما يؤكد ذلك ما ذكره هاشم (١٩٧٩ م، ص ٣١٩) : " إن مسئولية التدريب يجب أن تمارس بواسطة الإدارة العليا في المشروع كأحد مسئoliاتها الرئيسية باعتبارها تحمل عبء تنمية أفراد القوى العاملة في كافة مستوياتها بما يكفل تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية واقتصراد . وهنا يكون من الأهمية تحمس الإدارة العليا لبرامج التدريب ، وتوفير كافة الإمكانيات لإنجاحها " .

وما سبق يتوضح أن هناك مقومات تساعده على نجاح العملية التدريبية ، وهي التي تدفعنا إلى ضرورة استخدام أساليب الإبداع الإداري في برامج التدريب عامّة ؛ وذلك لتنوع المجالات التي تتطرق إليها هذه الأساليب ، واهتمامها بكلّ مستويات التنظيم الإداري ، والعلاقات بين هذه المستويات .

٣ - تدريب القيادات التربوية : المفهوم والأهداف :

يعتبر تدريب القيادات التربوية أحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في مجال التعليم ؛ وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم التربوي المختلفة ، هي القادرة على إحداث التجديدات التربوية التي يمكن أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات ، إذ يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها على درجة كفاءة هذه القيادات وإعدادها وتدربيها ، وتحتختلف إدارة مؤسسات التعليم عن غيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية

والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها . فقد نجد عشرات الطرق لتطوير صناعة ما ، لكن التربية والتعليم هما الطريقتان الوحيدتان لتطوير الإنسان . ولذلك فإن إدارة مؤسسات التعليم عملية معقدة متشابكة ، فهي بحاجة إلى قيادات تربوية فاعلة مؤثرة تقود هذه العملية .

أ - مفهوم القيادات التربوية :

لقد وردت العديد من التعريفات للقيادة ، نورد منها ما يلي :

- عرفها هاشم (١٩٧٩ م ، ص ٤٢٣) : " بأنها عملية مُدَفِّعَةً إلى التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات ، وتنسق جهودهم وعلاقتهم ، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة " .

- وذكر جلال (١٩٩٦ م ، ص ٢٥٨) : " أنها القدرة على استمالة الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون ما إلزام قانوني " .

- وبين الطويل (١٩٩٨ م ، ص ٢٥١) أن القيادة يمكن إجمالها فيما يلي :

• " إن القيادة هي دور جماعي ؛ إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفردٍ . وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ، ما ضمن إطار موقف معين .

• إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل ، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل .

• إن القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز ، وإنما منتشرة وموزعة عبر المؤسسة .

• إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية " .

وبالنظر إلى التعريفات السابقة والتي تبين رأي بعض الباحثين في علم الإدارة ، يظهر أن القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين ، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرًا على ممارسة هذا التأثير بفعالية .

وعملية تدريب القيادات التربوية ، تتم وفق برامج منتظمة تتبع سياسات واستراتيجيات محددة بأهداف وخطط واضحة في صورة برنامج تدريسي له ضوابط وشروط ؛ وذلك من أجل رفع الكفاية الداخلية للقيادات ، وتزويدهم بالمهارات العلمية والتربوية والفنية التي تتطلبهما وظائفهم ، ورفع الكفاية الخارجية التي يتطلبها المجتمع الخارجي ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإدارية والعلمية ، ويساعد على ارتفاع كفاية النظام التعليمي الداخلية والخارجية .

ب - أهداف تدريب القيادات التربوية :

ذكر مرسي (١٤٠٥ـ١٩٨٦م ، ص ١٨٢) أن تدريب القيادات التربوية يهدف إلى تحقيق أغراض أساسية من أهمها :

- "رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه للمهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله .
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه " .

وذكر صبيح (١٩٧٧م ، ص ٣٤٤) أن هناك أهدافا عامة لتدريب القيادات التربوية أثنتان الخدمة ، وهي كالتالي :

- رفع مستوى أدائهم ، وتحسين اتجاهاتهم ، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم ، وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجدد .
- زيادة إلمامهم بالطرق والأساليب الحديثة في توجيه العملية التعليمية ، وتعزيز خبرتهم في مجالات التطبيق .
- تبصيرهم بمشكلات النظام التعليمي القائم ، ووسائل حلها ، وتعريفهم بدورهم تجاهها .

- تنمية الإحساس لديهم بالنواحي الإنسانية ، وفهم فلسفة الأمة وأهدافها التربوية .
 - تعميق وعيهم بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي يتعرض لها المجتمع ومحاولة ترجمتها إلى أنماط سلوكية في مجال الممارسة التوجيهية .
- كما أن هناك أهدافا خاصة لتدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة وردت في (دليل الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ١٣٩٣/١٣٩٤هـ) ، ص ص ٦-٥) ، وهي كالتالي :
- ١ - تعريف الدارسين بأهم الاتجاهات والنظريات الحديثة في التربية وطرق التدريس العامة ، وأثرها في عملية تحسين التعليم والتعلم ، وتبصيرهم بالوسائل والمعينات التعليمية ، وكيفية استخدامها في التدريس .
 - ٢ - إعطاء المتدربين فكرة شاملة عن الإدارة العامة وطبيعتها وتطبيقاتها ، وأهم الوظائف الإدارية التي على المدير أن يزاولها في أي مؤسسة .
 - ٣ - إطلاعهم على أهم الحقائق والنظريات العامة في الإدارة المدرسية والأسس التي تبني عليها ، وأهم الاتجاهات الحديثة منها ، وأثر ذلك على النمو المهني للمتدربين ، وخلق ظروف ملائمة للعمل ، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الأعضاء العاملين في المدرسة .
 - ٤ - إعطاؤهم فكرة عن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ، وتعريفهم بأساليبه وأنواعه ، وأهم الاتجاهات الحديثة فيه ، وأثر ذلك على النمو المهني للمعلم ، وتقويم كفائه وبالناتي تحسين عملية التعليم الهامة ، في ضوء الأسس والنظريات المتّبعة في تقويم المناهج .
 - ٥ - إعطاؤهم فكرة عامة عن التخطيط التربوي ، وأهميته ، وأهدافه ، والعوامل التي تؤثّر فيه ، ودراسة نظام التعليم في المملكة ، والأسس التي تبني عليها ، وكيفية ترجمة هذا النظام التعليمي إلى أهداف تربوية محددة .
 - ٦ - تعريفهم بالمناهج وأنواعها وأساليبها ، مع دراسة المناهج والكتب المقررة في المراحل التعليمية المختلفة قبل الجامعية ، ومدى ملاءمتها للسياسة التعليمية العامة ، وفي ضوء الأسس والنظريات المتّبعة في تقويم النتائج .

٧ - التعرف على المبادئ التي على القائد التربوي أن يراعيها في تخطيطه للعمل وتوزيعه وتنسيقه بين العاملين معه ، والتركيز على الجوانب العملية في الإدارة ، كإعطاء فكرة عن السجلات والملفات وتقدير الميزانية وبعض الأعمال الخاصة بالمستودعات والمكتبة مثلا .

٨ - تزويدهم بفكرة عامة عن التقويم وأسسه وطريقه

٩ - إطلاعهم على مراحل النمو وأنواعه المختلفة عند الطالب ، وتوضيح الخصائص العامة لكل مرحلة من هذه المراحل مع التركيز على مرحلة المراهقة ، وتزويدهم بالمعرفة العامة لسيكولوجية التعليم .

١٠ - تعريفهم بأهمية الدراسات المقارنة في الميدان التربوي ، وإطلاعهم على مزايا وعيوب الإدارة التعليمية في الأقطار العربية .

وتري الباحثة أن الأهداف الخاصة دائماً تشتق من الأهداف العامة ، واللحوظ أنها تركز على تعريف القيادات بأداء واجبات نظرية ، وفنية ولم تعنى بتحقيق ما ورد في الأهداف العامة ، ولم تكن تحاول أن تكون مدخلاً لمعالجة القصور في الأداء أو تسعى إلى التزود بكل ما هو جديد في مجال العمل ، وترجمة التدريب على التفكير المبدع الخلاق إلى ممارسات سلوكية فعلية لتطوير وتنمية القيادات التربوية في في أعمالها التنفيذية .

ثالثاً : **واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة :**

وتعرض الباحثة واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة من خلال عرض

ووصف وتحليل برنامج

"تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مدیرات ومساعدات جميع المراحل لعام ١٤١٩ هـ) " وذلك من خلال الأبعاد التالية :

١ - أهداف البرنامج

٢ - المحتوى العام للبرنامج

- ٣ - مدة البرنامج ومكان تنفيذه
- ٤ - منفذات البرنامج
- ٥ - المستفيدات من البرنامج
- ٦ - الأساليب التدريبية
- ٧ - تقييم المتدربات

حيث توفر الملكة العربية السعودية اهتمامها بتدريب القيادات التربوية النسائية اقتناعاً بأهمية أدوارهن في تطوير عملية التعليم والتعلم في المملكة ، ويستهدف هذا البحث تقييم واقع نظام تدريب القيادات التربوية النسائية الحالي من خلال دراسة برنامج : "تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات و مساعدات لجميع المراحل) للعام الدراسي ١٤١٩ هـ " ؛ وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ومحاولته إدخال الأساليب الحديثة عليه والملائمة لتطويره ليتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة .

بالرغم من وجود سياسة تعليمية تحدد دور النظام التدريسي للقيادات التربوية في تأهيل وتنمية وتطوير القيادات التربوية للقيام بدورها القيادي على أكمل وجه ، فإن الأهداف الموضوعة في هذا النظام لا تؤدي إلى تحقيق هذه السياسة بشكل تام ، ويتحقق ذلك من خلال استعراض ومناقشة وتحليل الأهداف العامة والتفصيلية لبرنامج التنمية المذكور ، والتي هي كما يلي :-

١ - أهداف البرنامج :

- الأهداف العامة .

- تزويد مديرات المدارس ومساعداتها في التعليم العام بالمعارف والمهارات والاتجاهات ، وتحسين الأداء في العمل بطريقة فعالة .
- تعزيز الانتماء لمهنة الإدارة المدرسية .

- الأهداف التفصيلية كما يلي :
- ١ - الإشراف على شئون الطالبات .
- ٢ - الإشراف على التنظيم المدرسي وشئون الإدارية .
- ٣ - الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة .
- ٤ - متابعة مهام ومسئولييات المشرفة الاجتماعية ورائدة الفصل والتعاون مع المشرفات ب مختلف التخصصات .
- ٥ - كيفية التعامل والتعاون مع المجتمع المدرسي .
- ٦ - الإشراف على الشئون المالية .
- ٧ - متابعة مهام ومسئولييات المعلمة التعليمية والإدارية .
- ٨ - متابعة مهام ومسئولييات الهيئة الإدارية والمالية الموضحة في الصفحة الثالثة من البرنامج الملحق (١٩٥ - ١٩٦)

وترى الباحثة أنه من خلال استعراض ومناقشة وتحليل الأهداف المرسومة لهذا البرنامج أن الأهداف المقدمة غير مصاغة بلغة السلوك المتوقع من المتدرب ؛ مما يجعل هناك صعوبة في عملية قياس تحقيقها ، وأن الباحثين والمفكرين قسموا الأهداف إلى أهداف يومية اعتيادية وأهداف تدريبية لحل المشكلات وتدريبية إبداعية وشخصية ، غير أن أهداف البرنامج كانت مركزة على الأهداف اليومية الاعتيادية فقط والتي تعكس سلوكيات روتينية يومية تمارسها القيادات التربوية . وما يؤيد ذلك أن الإحاجات المقدمة عن دراسة فهمي ومحمود (١٤١٤ / ١٩٩٣م ، ص ١٥٧) كانت متفقة على ضرورة تضمين أهداف البرنامج التدريسي للمهارات المختلفة واللازم توفرها فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة وهي المهارات الفنية والإدارية الإنسانية إضافة إلى مهارات التفكير والإدراك والابتكار .

وقد أجريت عدد من الدراسات حول البرنامج وأهدافه وكانت نتائجه مختلفة ومتباعدة، حيث ذكرت دراسة الأزهري (١٤١٣ / ١٩٩٣م ، ص ١٢٨ - ١٢٩) بأن برامج تدريب مديريات المدارس التابعة لرئاسة تعليم البنات تعاني من غموض في صياغة بعض

الأهداف الخاصة بالتدريب ، وعدم وضوحها في أذهان المدربات ، مما أدى إلى عدم ارتباطها ببعض الموضوعات . ويفيد في ذلك الشعلان (١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ م ، ص ٣٠٧) : " بضرورة تحديد أهداف البرامج بكل وضوح وأن تصاغ بشكل يسهل عملية قياسها " .

٢ - المحتوى العام للبرنامج التدرسي

ذكر بعض الباحثين في علم الإدارة مثل ياغي (١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م ، ص ١٢٥) أن المادة التدرستية تعتبر عنصرا من عناصر عملية التدريب ، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من كتب ومذكرة ومقالات وبحوث وتقارير ومستخلصات توزع على المتدربين خلال فترة البرنامج التدرسي وذات صلة بالموضوعات التي يدرسونها .

وبالاطلاع على المحتوى العام للبرنامج وجد أنه يحتوي على خمسة عشر درساً بموضوعات مختلفة ، وسبعة وخمسين تدريساً تفصيلياً ، وستة عشر مشكلة تخص الطالبات ، وأربع مشكلات تخص أولياء الأمور ، وأربع عشرة مشكلة تخص الهيئة التعليمية ، وسبعين مشكلات تخص المباني المدرسية ، وثمان مشكلات تخص الاختبارات ، وخمس مشكلات تخص الكتب ، والمناهج الدراسية ، وبسبعين مشكلات تخص الشؤون الإدارية والمالية ، وأربع مشكلات تخص المستخدمين والمستخدمات ، وست مشكلات عامة ذكرها المديرات تبلغ في جموعها ثمانين مشكلة (انظر الصفحة العاشرة من البرنامج الملحق) .

وذكر ياغي (١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م ، ص ١٢٦) أن هناك بعض الاعتبارات الواجب توفرها في المادة التدرستية ، منها :-

- أن تكون آخذة بعين الاعتبار لأهداف البرنامج التدرستي والاحتياجات المطلوب سدها .

- أن يتم تحليل المادة العلمية إلى أهداف إجرائية سلوكية من معلومات ومهارات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها . وترى الباحثة أن محتويات البرامج لم تحدد تبعاً لأهداف سلوكية ، ولم تتوفر فيها الشروط الواجب توفرها في المادة التدرستية ، كما ترى أن هناك كما كبيراً من المعلومات

والمعارف في محتويات البرنامج ، حيث إن كل درس يتبعه تدريبات خاصة ومشكلات للمناقشة ، إضافة إلى وجود عدد كبير من التدريبات التفصيلية والمشكلات المختلفة المتعلقة بالبرنامج اليومي لمديرية المدرسة ؟ فالبرنامج مهم بالحافظة على مستوى معين من الأداء ولكنه غير معنى بالتغيير ومتطلباته وغير موجه نحو التنمية الإدارية . في حين يرى هوب (١٩٧٥م ، ص ١٧٣) ضرورة توجيه محتويات البرامج التدريبية ل نوعية محدودة من المعرفة واللازمة لزيادة القدرات والابحاث الإبداعية وزيادة الدافعية والرغبة في التغيير لدى المتدربين . وقد أجريت عدد من الدراسات التي تناولت بالنقد محتوى البرنامج التدريسي مثل دراسة أبو خضير (١٤١٨هـ / ١٩٩٧م ، ص ٣٣٨) التي ذكرت رأي فئة من المتدربين بأن التركيز في البرنامج كان على الجوانب النظرية .

أما دراسة الأزهري (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٢٨) فقد جاءت برأيية جديدة كشفت فيها عن جانب مهم يتعلق بمحتوى البرنامج التدريسي ، وهو التكرار لبعض المقررات ، واقتصرها على الأعمال الإدارية حيث ذكرت : "أن مقررات الدورات التدريبية تتعلق بالعمل الإداري ، وأن هناك تكراراً لبعض المقررات السابق دراستها من قبل المتدربات " .

وترى الباحثة أن المحتوى العام للبرنامج التدريسي ينقصه الابتكار والتجديد ، فهو لا يعبر عن احتياج حقيقي للمتدربات أنفسهن ، بقدر ما هو يعبر عن ضرورة الحافظة على مستوى أداء معين دون ما اعتبار لاحتياجات المتدربات من مهارات وسلوكيات لازمة لهن في إدارة عملهن وتوجهها المستقبلية ، واهتمامها بالتغيير والإبداع في عملهن ، فالمحظى العام للبرنامج التدريسي يحتوي على جانب غير يسير من الجانب النظري المتعلق بأدبيات الإدارة ، والذي يركز على القواعد الأساسية للعملية الإدارية مما يجعل التدريب سهلاً وتقليدياً ؛ فهو محتاج لأن يصبح بصبغة إبداعية إبتكارية تتجاوز في منهجيتها الأسلوب التقليدي المعتمد على القواعد النظرية وحل المشكلات .

وقد ذكر الطيب (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م ، ص ٣٥) أن البرامج التقليدية ذات الصبغة العلاجية تهدف إلى إزالة مسببات المشكلات الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل ، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الطبيعة الإبداعية بصورة رئيسة إلى تجاوز معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا ، بوضع تطلعات أو تصورات أو أدوات جديدة للعمل ، تتوافق مع الأهداف الجديدة للمنظمات والتغير في ظروف العمل والقوانين واللوائح الحديثة ، وإدخال الوسائل المنظمة وأساليب العمل فيها .

٣ - مدة البرنامج ومكان تنفيذه :

تحدد مدة البرنامج بستين ساعة يمكن تنفيذها بمعدل أربع ساعات يوميا لمدة خمسة عشر يوما (ثلاثة أسابيع) ، تبدأ من الساعة الثامنة صباحا ، وتنتهي في الثانية عشر ظهرا ، أو من الساعة التاسعة الواحدة صباحا حتى الواحدة ظهرا حسب رغبة المنطقة . ويرى ياغي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص ١٣٠) أن عملية إعداد البرنامج التدريبي تتضمن تحديد الفترة التي يستغرقها التدريب ، وتحتفل مدة البرنامج الزمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي .

وترى الباحثة أنه لكون البرنامج يحوي أهدافا تفصيلية كثيرة ومواد وبرامج مكثفة فإن الفترة المحددة غير كافية لاحتواء كل ما هو معد ؛ فكثرة الأهداف الرئيسية والتفصيلية جعلت الفترة المقررة غير كافية لتنفيذ البرنامج .

وذكر الجوهري (١٩٨٦م ، ص ٦٧) أن هناك شروطا يجب أن تتوفر في الفترة الزمنية ، من أهمها :-

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي يستهدفها المنهج التدريسي .

- أن لا تضطر المتدرب إلى ترك عمله مدة طويلة مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وتعطلها .

- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب .

- ألا تؤدي الفترة المحددة إلى شعور المتدرب بالملل .

وبالإطلاع على الدراسات التي تحدثت حول مدة البرنامج نجد أنها اختلفت في إقرارها لل فترة واعتراضها عليها ؛ فقد وجدت فئة أن الفترة مناسبة ومنها الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م ، ص ١٢٩) حيث ذكرت : " أن المدة المقرة لانقضاء الدورة التدريبية كافية لتحقيق الأهداف ، وذلك بموافقة أغلبية المتدربات والمدربات " .

فيما رأت فئة أخرى زيادة مدة البرنامج مثل أبو حضير (١٤١٨ هـ / ١٩٩٧ م) حيث ذكرت : " أن هناك اقتراحات تفيد بزيادة مدة البرنامج بصفة عامة ، واقتراحات أخرى ترى أن تكون مدة البرنامج ستة أسابيع ، وهناك من يرى أنه من الأفضل أن تكون ثمانية أسابيع لتغطية جميع الموضوعات بشكل عام " .

وإضافة لما سبق ترى الباحثة أن البرنامج لم يحدد مكان إقامة التدريب ، والذي يعتبر من العوامل التي تساعد على نجاحه ، فعادة تعقد البرامج داخل المؤسسات إذا كان هناك تدريب على ماكينات أو أدوات أو آلات تتطلب ذلك ، وإلا فتعقد في مكان خارج منظمة العمل ، لما لذلك من أثر طيب في نفوس المتدربين . ويرى يلغى (١٤٠٦ / ١٩٨٦ م ، ص ١٣١) أن هناك عدة أهداف تتحقق بناء على تحديد الأماكن المناسبة لإقامة الدورات ، وهي كالتالي :

- إن توفير الجو المناسب للمتدرب بعيدا عن العمل يعتبر فترة راحة وتجديدا وإنعاش للمتدرب ، يعود بعد ذلك إلى العمل وقد كسر الجمود والروتين الذي كان يعاني منه .

- ضمان صفاء ذهن المتدرب ، وتفرغه التام لعملية التدريب بعيدا عن أجواء العمل ومضايقاته .

وعلى ذلك ترى الباحثة أن إقامة برامج تدريبية في أماكن غير مخصصة لها يؤدي إلى قصور في فاعلية البرنامج ، وأن من سلبيات ذلك عدم ؛ توفر مكتبة تحوي كتبًا ووسائل معاينة في التدريب ، حيث تعتبر المكتبة جزءا ضروريا ومكملا للتجهيزات التي ينبغي أن تتوفر في أماكن التدريب ؛ وذلك لمساعدة المتدربين على الاستعانة بها في إعداد الأبحاث والدراسات التي تطلب منهم ، كما تسهم في توسيع دائرة قراءاتهم في الحالات المتصلة

بعملهم ، كما ينبغي أن تخصص قاعات مناسبة وورش عمل مجهزة بكل ما يسهل عملية التدريب .

٤ - منفذات البرنامج :

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر العملية التدريبية بعد المتدربين ، فهم يقومون بإرشاد ومساعدة المتدربين ، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب ، ويلعبون دوراً مهماً في تقويم نظم التدريب . ويفكك ذلك ما ذكره ياغي (١٤٠٦ / ١٩٨٦م ، ص ١٣٥) عن المدرب حيث أفاد بأنه هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ؛ فهو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين ، فهو عامل التغيير الذي يؤثر على المتدربين فتغير اتجاهاتهم ومعلماتهم ويشكل سلوكهم .

ولقد حدد البرنامج الشرائح التالية من التربويات للقيام بعمليات التدريب المقترحة :-

- ١- المتخصصات في الإدارة التربوية والإشراف التربوي من حملة الماجستير والدكتوراه .
- ٢- المشرفات والإداريات التربويات .

٣- المتميزات من ذات الخبرة في هذا المجال من العاملات في حقل التعليم .
وترى الباحثة أن رسالة التدريب تحتاج من شخصية المدرب إلى ما هو أكثر من مجرد المؤهل والخبرة في مجال العمل ، وكما هو واضح فإن البرنامج قد حدد منفذات له متخصصات في الإدارة التربوية والإشراف التربوي من حملة الماجستير والدكتوراه ، ومشرفات إداريات تربويات ، ومن هم من أهل الخبرة والعاملات في حقل التعليم ، غير أنه لم يشر في شروط المدربة أن تكون مؤهلة ومتخصصة في التعليم المستمر وتعليم الكبار وفي استخدام الأساليب المتعددة مع فئات العمر المختلفة من المتدربات ، ولم يضع في اعتباره الدور المهم الذي يؤديه المدرب في نجاح العملية التدريبية من خلال خبراته وممارسته في مجال التدريب ، فإن الاعتماد على فئة من المدربين لا تملك غير المحتوى العلمي وتفتقده إلى عنصر التجربة والممارسة يجعل التدريب عبئاً ثقيلاً على متدربين يفهمون بيئتهم المحلية وظروفها ، فقد لا يستطيع المدرب أن يربط المحتوى الذي يملك بالظروف المحيطة

بهؤلاء المتدربين . وأكّد على ذلك ياغي (١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م ، ص ١٣٥) بقوله إن : " الأمر يدعو إلى بذل الجهد الكبير لتوفير المدرس الكفاء الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب " . وأشارت إلى ذلك عدّة من الدراسات حيث ذكرت الأزهرى (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م ، ص ١٣٢) : " أنه ينقص هيئة التدريس أستاذات تربويات متخصصات ذوي كفاءة عالية ومتفرغات للتدريب " . فقد أكدت على أن يمكن متفرغات للتدريب متخصصات فيه . وأوصت أبو حضير (١٤١٨ هـ / ١٩٩٧ م ، ص ٣٤١) " بضرورة تطوير المدرسين علمياً وعملياً " .

وأشار الطيب (١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م ، ص ٥٤٣) إلى الدور الفعال الذي يجب أن ينهض به المدرس ؛ لإثراء النشاط التدريسي كمناصر للتجديف والابتكار يتضمن الآتي :

- ١ - التفاعل الإيجابي مع المتغيرات ، والتعرف على دوافعها .
- ٢ - استشراف المستقبل بقصد الريادة ، لاستكشاف البدائل العلمية التي يمكن من استجابات مبتكرة في أساليب ووسائل العمل ؛ لاستيعاب المتغيرات والتحولات المتوقعة
- ٣ - تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات على نحو مبتكر يتغلب على ضغوط الأمثال والمحاكاة .
- ٤ - إثراء معارف وتطوير قدرات المدرسين في كيفية ابتكار وابتداع ما تستوجبه المتغيرات والتحولات المتعددة من نظم ووسائل وأساليب في العمل .

الأمر الذي يدعو إلى المطالبة بأن يؤهل المدرسين في برامج التدريب لهذه القيادات التأهيل المناسب الذي يمكنهم من النهوض بهذه الأدوار الحيوية بكفاءة وفاعلية ، وأن يكونوا مناصرين للتجديف والابتكار الأمر الذي يتفق مع موضوع الدراسة التي تدعوا إلى إدخال أساليب الإبداع والتجديف في تدريب القيادات التربوية النسائية .

٥ - المستفيدات من البرنامج :

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي تنظيم إداري بما يتمتع به من دوافع واتجاهات وميول ، ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريسيهم ، فعملية اختيار المتدربين ليست سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، إذ أنه من الضروري الأخذ في الاعتبار الدوافع المتدربين وطموحاتهم واهتماماتهم .

وقد حدد البرنامج الشرائح المستفيدة منه كالتالي :-

- (أ) مديرات المدارس لجميع مراحل التعليم العام .
- (ب) مساعدات المديرات لجميع مراحل التعليم العام .

كما قسم البرنامج فئة المتدربات إلى مجموعتين حسب المراحل التعليمية حتى يتسعى لهن المناقشة والحووار حول المشكلات المتعلقة بكل فئة على انفراد وتم تحديد عدد المتردّبات بالبرنامج وكن من (٢٠ - ١٥) متدرّبة لما في ذلك من إيجابيات كثيرة في تفاعل المتدربات مع المتدربات وإتاحة الفرصة للحوار .

وترى الباحثة أنه كان ينبغي أن يكون هناك تحديد دقيق للمستفيدات من البرنامج من حيث الخبرة والمؤهل والدافعية والرغبة في التعليم مما يساعد على نجاح البرنامج ، وذلك لكون التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توفر الرغبة أو الدافع لدى الشخص المتدرب ، فمن الأهمية بمكان اختيار الفئة المستفيدة من البرنامج ، ويفضل في هذه الحالة أن يكونوا من أظهروا بعض الاستعداد القيادي من خلال تحملهم للمسؤولية وإبداعهم القيادي في عملهم الذي يؤهلهم للدخول في برامج تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، فالبرامج التدريبية لا تستطيع أن تخلق قائداً إدارياً لا يملك الاستعداد الشخصي والنفسي لأن يصبح قائداً إدارياً ، وهناك الكثير من المتدربين الذين لا يملكون المكونات الأساسية للقيادة ويتحققون ببرامج تدريبية قيادية ذات مستوى جيد ، فيخرجون منها كما دخلوا وذلك لافتقارهم إلى المقومات الأساسية والموضوعية . وقد أشار إلى مثل هذا الفضلي (١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م ، ص ٦٦٨) في دراسته بالتأكيد على " ضرورة الاهتمام بتحديد نوعية

المتدرب ، وبما يتناسب مع طبيعة كل برنامج مسبقاً لخدمة فعالية البرنامج " وذكر تريـس (١٤١١ هـ / ١٩٩٠ ، ص ٥١) : " أنه لكي يكون التدريب من أي نوع فعالاً وكفؤاً فإنه يجب أن يتاح فقط للعاملين الذين تم فحصهم و اختيارهم بعناية على أساس مناسبتهم للتدريب " .

وقد أفادت دراسة الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م ، ص ١١٢) التي أجريت حول المتدربات : " بأن هناك بعض الملاحظات التي تخص المتدربات في البرنامج وهي كالتالي :-

- عدم تعريض برامج التدريب للتقويم قبل الدورة بهدف معرفة مدى ملاءمتها للمتدربات .

- عدم تقسيم المتدربات إلى بجموعات متحانسة في المؤهل ، ومدة الخدمة ؛ لتفادي التفاوت الحاصل في الخبرات والاحتياجات " .

فمما سبق تظهر أهمية الاختيار المسبق والمقرر للمتدربات ؛ وذلك لما له من دور يسهم في تحقيق الأهداف التدريبية .

٦ - الأساليب التدريبية التي تم استخدامها في البرنامج :

ذكر البرنامج واحداً وعشرين أسلوباً يمكن استخدامها في عملية التدريب . انظر الصفحة الرابعة من البرنامج الملحق ، ووضح الجوهرى (١٩٨٦ م ، ص ١٨٢) بأن الأسلوب التدريسي المستخدم هو الطريقة التي تعمل على نقل المادة التدريبية من المدرس إلى المتدربين بصورة تتنبع الأثر المطلوب .

وذكر السلمي (١٩٧٠ م ، ص ٤٠) أن هناك معايير يمكن الاستناد عليها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة أهمها :-

- " ملائمة الأسلوب التدريسي للمادة التدريبية للأفراد موضع التدريب .
- درجة إمام المدرس بالأسلوب التدريسي .
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وتلاوتها مع ميزانية التدريب .
- حجم المجموعة موضع التدريب .
- نوع البرنامج التدريسي " .

وترى الباحثة أن البرنامج اعتمد على أساليب يغلب عليها أسلوب الإلقاء والمحوار والمناقشة ، ذات صبغه واحدة بعيدة عن الأساليب التدريبية الحديثة التي تتواكب مع متغيرات واحتياجات العصر ، والتي تهدف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق والذي يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى ، مستبعداً الكثير من الأساليب الحديثة مثل الأساليب الإبداعية وتدريب الحساسية ، وأسلوب المباريات والمحاكاة وغيرها . وهذا ما أيدته نتائج الدراسات فقد ذكر المبع (١٤٠١هـ / ١٩٨١م ص ٢٨٤) : "أن الدراسة في هذا البرنامج اتخذت الطابع الأكاديمي" . ونوه موسى (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، ص ١٧١) : "بضرورة استخدام بعض الأساليب المهمة في التدريب والتي أظهرتها نتائج الدراسة ، مثل : أسلوب المقابلة ، وتقسيم العروض والتي لها القدرة على ترك آثار إيجابية أكثر لدى المتدربين" .

كما ذكرت (الأزهري) (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٣٠) : "أن البرامج لم تركز على استخدام أسلوب ورش العمل والتدريب العملي بالرغم من درجة أهميتها الكبرى في رفع مستوى أداء المتدربة واكتسابها المهارات اللازمـة" . وكلُّ يدعو إلى ضرورة التغيير في الأساليب والطرق المستخدمة في البرامج المقدمة ، مما يزيد من فعاليتها وكفاءتها ، ويعمل على تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات المتدربة .

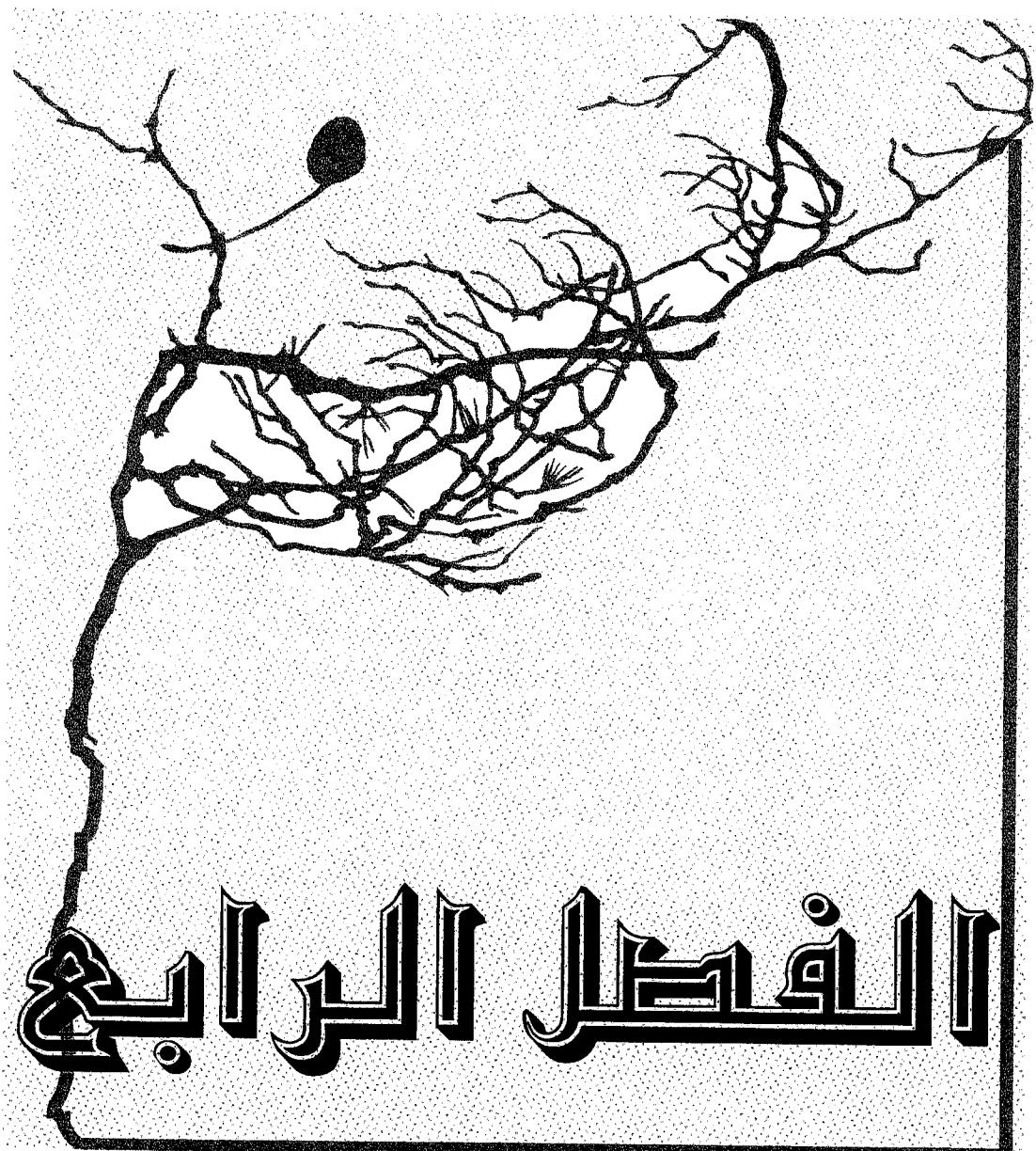
٧ - تقييم المتدربات :

وضع البرنامج الدرجة الكلية (١٠٠) درجة ، وقسمها إلى أجزاء دقيقة كأسس لتقدير المتدربات ، وذكر الجوهري (١٩٨٦م ، ص ١٢٩ - ١٣١) أن هناك عدة معايير للتقويم يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي تحدث نتيجة التدريب ، وهي :

- ١) التغير في المعرفة .
- ٢) التغير في القدرات .
- ٣) التغير في أداء المتدربين في العمل .
- ٤) التغير في نتائج العمل النهائي .

وترى الباحثة وفقاً للمعايير المذكورة والتي تستخدم لتقدير المتدربين ، أن وسائل التقويم المستخدمة في البرنامج لم تشمل جميع المعايير المفروضة بل اقتصرت على البعض وعلى فترة وجود المتدربات في البرنامج ، وأكده على ذلك الشريف (١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩) حيث قال إنه : " يجب أن لا يقتصر التقويم على فترة وجود المتدرب في الدورة بل لابد أن يتسع ليشمل أثناء التدريب وبعده " . حيث لا تخفي الفائدة الكبيرة المرجوة من المتابعة والتقويم بعد التدريب ؛ إذ لا تكتمل الحلقات ، ولا تظهر الشمار إلا بتطبيق التدريب في مقر العمل ، وما يعقبه من طول الرقابة الخارجية ، وتنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد .

ومما سبق ، يتضح أن إدخال أساليب الإبداع الإداري في عمليات التدريب التي تقدمها مراكز التدريب للقيادات التربوية ، وذلك بما يتلاءم ويتوافق مع متطلبات العصر واحتياجاته ، هو ضرورة ملحة ، وذلك لما تضمنته هذه الأساليب من قدرة على حل المشكلات الحالية التي تواجهها القيادات التربوية ، وقدرة على ملافة حدوث المشاكل المستقبلية ، كما تسهم هذه الأساليب في تطوير قدرات القائد الذاتية ، وتدریسه على الطرق الإبداعية التي تعمل على مساندة مرؤوسه ومنحهم الثقة وحرية التصرف مما يجعلهم يشعرون بالارتياح ، ويسهم ذلك كله في تحقيق الإبداع في مؤسساتهم .



الفصل الرابع

الإبداع الإداري مفهومه وأهميته وتطبيقاته

تمهيد

تعرضت الباحثة في الفصل السابق لدراسة واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة ، وتم ذلك وفق المخاور التالية :

- التنمية الإدارية

- التنمية الإدارية والتدريب

- تدريب القيادات التربوية

- واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة

وانتهى الفصل السابق إلى ضرورة إدخال أساليب الإبداع الإداري في عمليات التدريب التي تقدمها برامح التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة .

وتعرض الباحثة في هذا الفصل للإبداع باعتباره ظاهرة فردية تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعرفة ، وعلى موقفه من المخاطرة وبراعته في ترتيب الأشياء بطريقة جديدة ، حيث أصبح أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة الجديدة ، فلم يعد كافياً أداء الأعمال في المنظمات بالطريقة الروتينية التقليدية ، فالمنظمات التي تريد البقاء والاستمرار يجب أن يكون طموحها أبعد ؛ ليكون التجديد والإبداع هو السمة المميزة لأدائها .

ويرى الأفندى (١٩٩٤م ، ص ص ٢١٦-٢١٧) أن الإبداع أصبح منذ الخمسينيات من القرن التاسع عشر الميلادي مشكلة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول ، فقد ركزت معظم الأبحاث في هذه الفترة على الإنسان الفرد العقري واهتمت به ، حيث ترى أن أي اكتشاف وإبداع ما هو إلا نتاج روح منفردة بينما لا يتعدي دور المجتمع إلا المحافظة على تقاليده ، ولكن الأبحاث والدراسات في مجال الإبداع بدأت تعالج

بالتدريج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته ودرجاته . ويذكر روشكا (١٩٨٩ م ، ص ١٧) : "أن أبحاث جليفورد تشكل انطلاقة جديدة في دراسة الإبداع ، غير أنها بوجه عام ترجع الإبداع في الوقت ذاته إلى بنية العقل ، وبالتالي ترى في الإبداع شكلًا من أشكال النشاطات الإدراكية الراقية " . وفي محاولة لتفسير كيفية عمل العقل البشري فيما يختص بالقدرة على التفكير والإبداع يتبيّن أن العقل البشري تركيب بالغ التعقيد ، وأن معظم المعلومات التي ذكرت حوله تعتمد على دراسات خاصة بتركيب وعمل الجهاز العصبي ، ويرى القاضي (١٩٩٦ م ، ص ٢٢٢) أن : "أغلبية الباحثين "يرجعون جمل الوظائف العقلية إلى وجود مراكز عصبية كامنة داخل أماكن معينة في المخ البشري ، مسؤولة بصفة مباشرة عن أداء بعض الوظائف والمهارات العقلية والذهنية " . ويوضح هلال (١٩٩٧ م ، ص ٣٦-٣٧) أهم أجزاء المخ هو المخ الجديد ، والذي يتكون من نصفي كرة المخ ويفلغان كل أجزاء المخ ، والتي تتكون من مادة رمادية تكون قريبة من السطح ، وتسمى قشرة المخ ، وفيها تستقر الخلايا العصبية التي تحكم الملకات العقلية العليا كالذكاء والحكم والتقدير . وأما عن وظائف نصفي الكرة ؟ فإن النصف الأيمن من المخ يقوم بتحريك الأجزاء اليسرى من الجسم ، ويتتحكم في الوظائف المرتبطة بالحس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال ، ولذلك يسمى بالنصف الحديسي . أما النصف الأيسر في جانب أنه يقوم بتحريك الأعضاء اليمنى من الجسم فإنه يقوم بالدور التحليلي ، فله دور مهم من حيث ضبط الكلام والتفكير النقدي والتحليلي للأمور ، وليس هناك سيادة مطلقة لأي من النصفين على الآخر ، ولكنها تبدو في كثير من الأحيان مشتركة بين النصفين ، حيث يكون لكل جانب وظائف تكمل عمل الطرف الآخر . ويشرح إبراهيم (١٩٩٣ م ، ص ٩٨ - ٩٩) التمايز في الوظيفة العقلية لكل من النصفين الكرويين الذي قام به الباحثان الأمريكيان روجر سبيري وروبرت أورنستين ، وذلك من خلال التجربة التي استخدما فيها أغطية معدنية تساعد على رصد الأمواج الكهربية التي تشع من المخ نتيجة النشاط العقلي وضفت على رؤوس عدد من التلاميذ ، ثم طلب منهم القيام بأعمال عقلية متباينة ، وتم التوصل من هذه التجربة إلى أن النصف الأيسر للمخ يختص

بالعمليات المحددة والمنظمة منطقياً مثل القوائم والأرقام والتسلسل والتحليل المنطقي ، في حين أن النصف الأيمن من المخ يختص بأنشطة مختلفة تماماً مثل الإيقاع (الموسيقي) والتخيل والتصور وأحلام اليقظة ورؤية الأبعاد ، وقد أضاف أورنستين إلى ذلك أن الفرد الذي يتدرّب على استثمار أحد النصفين دون الآخر من المخ تضعف قدراته المتصلة بالنصف الآخر الذي لا يدرّب ، ولكن من المهم أن نعرف أن الفرد إذا قام بتدريب هذا النصف الضعيف الذي لم يحيط بالفرصة الكافية للتدريب قبلًا ، سواء النصف الأيسر (القدرة الاتفاقية للتفكير) أو النصف الأيمن (القدرة الافتراقية للتفكير) فإن النتيجة المترتبة على هذا تكون هائلة، وتتفزز قدرات الفرد العقلية في هذه الحالة قفزة كبيرة .

ومن ثم يسير الفصل وفق المخاور التالية :

١ - معنى الإبداع وطبيعته

- نظريات الإبداع

- مستويات الإبداع

٢ - مفهوم الإبداع في الإدارة

- أبعاد الإبداع الإداري

- مراحل العملية الإبداعية في الإدارة

٣ - عناصر الإبداع الإداري

- الفرد

- المناخ التنظيمي للإبداع

- المنظمة

٤ - تطبيقات الإبداع الإداري

- تطبيقات الإبداع الإداري في المنظمات العامة .

- تطبيقات تتعلق بتوزيع الوقت خلال اليوم الدراسي في المنظمات التعليمية .

- تطبيقات تتعلق بالعصيان الإبداعي في المنظمات التعليمية .

أولاً : معنى الإبداع وطبيعته

يرى حنوره (١٩٩٥ م ، ص ٩١) : أن المعانى التي تشير إليها كلمة " إبداع " تتجاوز المائة ، ولكن المتفق عليه أن الإبداع يشار به في الحياة اليومية وفي الاستخدام الفنى إلى نوع من التصرف ، أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملاائم لمقتضى الحال ، والاقتصادي في نفس الوقت .

وقد عرَّف دِي بُونو DeBono (١٩٧١ م ، ص ٢) الإبداع بأنه : "ليس فقط توليد أفكار جديدة ، ولكن الهروب من الأفكار القديمة " . كما ذكر نوريس وآخرون Norris and others (١٩٩٦ م ، ص ١٦) أن التفكير الإبداعي هو عبارة عن موقف ذهني يتمثل في المزاوجة بين طريقتين من طرق التفكير وهي التفكير الجانبي والتفكير الرأسى ، فال الأولى مهمة لتوليد الأفكار الجديدة غير نمطية ، والثانية مهمة لتطوير الأفكار المولدة وتحسينها ، ولذلك فإن الجدول (١) يوضح التقسيم الثنائي للتفكير .

جدول (١)

جدول التفكير الجانبي مقابل التفكير الرأسى

التفكير الجانبي	التفكير الرأسى
١ - عام	١ - انتقائى
٢ - يتوجه نحو التغيير	٢ - الاهتمام بالاستقرار
٣ - الحركة من مفهوم آخر ومحاولات اكتشاف	٣ - يثبت ويفسّس نقاط العلاقات
٤ - البحث عما هو مختلف	٤ - البحث عما هو صحيح
٥ - البحث عن إجابات	٥ - البحث عن أسئلة
٦ - استفزازي	٦ - تحليلي
٧ - يهتم بما تقود إليه الفكرة	٧ - يهتم بمنع الفكرة
٨ - كلي " فقرات في التغيير "	٨ - خطوة بخطوة (تابعي)
٩ - يرحب بالأفكار الجديدة	٩ - يختار ما يتم التفكير فيه
١٠ - يستكشف ما وراء الواضح	١٠ - واضح
١١ - يزيد من فرص النتائج العظمى ولكن لا يقطع وعدا	١١ - يبعد على الأقل بالحد الأدنى من النتائج
١٢ - يولد الفكرة	١٢ - يطور فكره

فإِلَيْدَاعٍ إِذَاً هو القدرة على التحرك للخلف والأمام بين طريقتي التفكير ، وليس فقط تصور أفكار جديدة ولكن تطوير الأفكار القديمة أيضاً .

ويقول سمولنسكي و كلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٢٨) : " في الغالب تتطلب العملية الإبداعية تكامل الجانب الأيسر من المخ (المنطق) ، والجانب الأيمن (الخيال) في التفكير في حل المشاكل أو إنتاج شيء جديد ، وأكثر الأشياء استهدافاً هو خلق أفكار ومنتجات جديدة ، ولا يوجد ابتكار ب مجرد تغيير الأشياء الموجودة فعلاً ، أو دمجها بطريقة جديدة " .

ويذكر روشكا (١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م ، ص ٢٠) أن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات ، ويعتبر إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية :

- أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة)
 - التفكير ألا اتفاقي أي التفكير الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً .
 - التفكير الذي يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر ، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما .
- ويتفق بعض الباحثين في علم النفس على أن هناك خصائص عقلية للمبدع تمثل أهمها في (الطلاقة ، المرونة ، التوسيع ، الأصلالة) ، وجرى تحديدهم كما ذكر الرميحي (١٤٠٦ هـ ، ص ١٠٩) ، على النحو التالي :

الطلاق : وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يمس مهمة معينة أو موضوعاً محدداً .

المرونة : وهي القدرة على النتاج الفكري الذي يظهر تحرك الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري معاير .

التوسيع : ويعني القدرة على إضفاء التفاصيل على صلب الموضوع ، وفكرة الأساسي حتى يبرز ذلك كله في وحدة نتاجه .

الأصلة : وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتوصل إليها سابقاً ، ويكاد أن يكون صاحبها منفرداً بها ، وتكشف بذلك عن إلتامع ذكائه واتساع مدى فكره .

كما أضاف ابراهيم (١٩٧٨ م ، ص ٢٨) خاصية أخرى تعتبر من أهم الخصائص العقلية وهي القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات حيث تؤدي هذه الخاصية إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع ، فالقدرة على القيام بها تختلف باختلاف حظ الشخص منها ، وتزداد فرصته للإبداع كل ما زادت تلك القدرة .

ويوضح مما سبق أن هذه الخصائص تشير في جملتها إلى تكوين علاقات جديدة أو مغایرة أو مختلفة لتغيير الواقع . ويرى حنوره (١٩٩٥ م ، ص ٩٢) أن هذه الخصائص العقلية والتي تشكل أهم أبعاد السلوك الإبداعي ليست هي المسئولة وحدها عن فعل الإبداع ، فالإبداع لا يكون مبدعاً لأنه يملك تلك الخصائص وحدها ، بل أن المبدع يكون مبدعاً لأنه يملك مثل تلك القدرات العقلية الإبداعية مع قدرات عقلية أخرى تقليدية (مثل القدرة على الاستدلال والفهم اللغطي والتذكر والاستبصار) ، هذا بالإضافة إلى تسلمه بعدد من السمات الشخصية الإيجابية مثل : الجرأة والمعاصرة ، والرغبة في التفوق والإنجاز ، والثقة بالنفس ، والجاذبية الشخصية والاجتماعية ، كما يجب على المبدع أن يكون قادراً على صب كل هذه المفردات في قوالب جمالية مناسبة للسياق ، ومقبولة لمن يتلقى عنه جهده أو ناتجة الإبداعي ؛ ثم بعد ذلك لابد أن يكون المبدع متواصلاً مع جماعته مقبولاً منها قادراً على التفاعل معها والتأثير فيها ، مستطيناً قراءة احتياجاتها المستقبلية ومليناً لها .

وما سبق ، ومن خلال دراسة الخصائص العقلية للمبدع ترى الباحثة أن من هذه الخصائص ما هو موروث ومنها ما يمكن تعلمه واكتسابه مثل القدرة على تكوين رابطات جديدة واكتشاف العلاقات من أجل تغيير الواقع ، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة والتي تستهدف اقتراح أساليب الإبداع الإداري التي يمكن تضمينها برامج التدريب للقيادات التربوية ، من أجل إكسابهم قدرات ومهارات جديدة بما تحقق لهم قيادة إبداعية مبادرة واعية بمتطلبات واحتياجات المجتمع المتغير .

١ - نظرية الجشتلت والإبداع

لقد عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتمامها ومنظارها ، مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات التي تناولت (دراسة الإبداع ، وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل مكان الصدارة في دراسة الإبداع فإن هناك علوماً أخرى كعلم الاجتماع ، والتربية التقنية ، وغيرها أسهم في دراسة الإبداع من جوانب متعددة . وفيما يلي عرض بعض الخطوط العامة لبعض هذه النظريات :

نظريّة الجشتلت :

لقد امتد إطار الجشتلت بمفاهيمه ومحاولاته التفسيرية إلى مجالات عديدة من السلوك الاجتماعي والتعليم والنشاط الفني وغير ذلك من المجالات . وتنطوي هذه النظرية كما ذكر عبد الحميد (١٩٩٥م، ص ١١٥ - ١١٧) على نوعين من المعرفة : المعرفة الحدسية والمعرفة العقلية ، فالمعرفه الحدسية تحدث في الحال الإدراكي الذي تتفاعل فيه القوى بشكل يتسم بالحرية ، حيث يحدث تفاعل خاص بين القوى المشتركة في تشكيل هذه الأعمال وبطريقة كثيرة داخل الفرد ، ويكون هذا التفاعل شديد التركيب ما بين القوى الإدراكية التي تدرك مكونات العمل ، ومن ثم يصل الناتج النهائي إلى تكوين مدرك كلي يتم تنظيمه بطريقة معينة . أما النوع الآخر من المعرفة وهو ما يسمى بالمعرفة العقلية ، ففيها يقوم المتلقى بتحديد المكونات وال العلاقات المختلفة التي يتكون منها العمل ، ويصف كل عنصر على حده ، ويعد بعض القوائم الخاصة بهذه العناصر ، ثم يتقدم لفحص العلاقات الموجودة بين العناصر الفردية ، ومن ثم يتم الدمج أو التركيب ما بين هذه العناصر . فالإبداع وفقا لنظرية الجشتلت هو ذلك التفاعل الخصب بين الخيال بحريته وصوره وتلقائيته التي سميت (بالمعرفه الحدسية) ، وبين العمليات العقلية كالإدراك والتجريد والاستدلال والتحليل والتركيب وهو ما سمي (بالمعرفة العقلية) ، وفيما بين هذه العمليات ، ومن خلال هذا التفاعل تحدث عمليات الإبداع . ويضيف هلال (١٩٩٧م، ص ٨٥): "أن الدراسة والبحث

عن الحلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل ، وتكون دراسة الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل للكل مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الابتكارية ليست نتاج عملية مرتبة وسلسلة ، لكنها تظهر فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الكلي ، ولا نستطيع توقع هذه اللحظة " .

النظرية الترابطية :

ظهرت هذه النظرية الترابطية ضمن المذهب الترابطي مدعاومة بجملة من الدراسات التجريبية . وأبرز مؤيدي هذه النظرية مالتزمان وميدنك حيث يذكر عبد الغفار (١٩٧٧م ، ص ١٨٢) أن الإطار العام لهذه النظرية يعتمد على تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات فيما عرف في تاريخ علم النفس بنظريات ($M \leftrightarrow S$) ويرمز M إلى المثير وترمز S إلى الاستجابة ، وأن الارتباطين مختلفون فيما بينهم على الظروف التي تؤدي إلى حدوث هذه الارتباطات ، فبعضهم يرى ضرورة الشواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية ارتباطها بالثير الذي أدى إليها . والبعض الآخر يرى أن مجرد الاقتران الزمني بين المثير والاستجابة هو ما يؤدي إلى حدوث هذا الارتباط . وفيid روشكا (١٤١٠ / ١٩٨٩م ، ص ٢٢) بأن هذه النظرية ترى أن " الإبداع هو تنظيم للعناصر المترابطة في تركيب حديدة متطابقة مع المتضييات الخاصة أو تمثيلاً لمنفعة ما . وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدًا لواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعًا " . ويضيف عبد الغفار (١٩٧٧م ، ص ١٨٢ - ١٨٥) أن هذه الارتباطات تحدث إما وفق المصادفة السعيدة ، أو نتيجة للتشابه بين المثيرات التي تستثيرها أو عن طريق توسط أو وساطة عناصر أخرى مألفة .

نظريات التحليل النفسي

يرى بعض الباحثين أن هذه النظريات تشترك ببنية عددة ، ولكنها تختلف فيما بينها ، ويفسر كل منها جانب واحد للإبداع ، وليس هناك نظرية جامحة ومتکاملة للإبداع ،

حيث يستفاد من جميع هذه النظريات - وفق نظرة توفيقية - لتكامل مع بعضها .
ويذكر روشكا (١٤١٠هـ / ١٩٨٩م ، ص ٢٤) تفسير فرويد للإبداع : " بأنه تم وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء ، أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كتبه وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ، ويوجه هذا الدافع وبالتالي إلى دافعية مقبولة اجتماعياً ، ثم يتسامي نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية ". ويضيف عبد الغفار (١٩٧٧م ، ص ٧٣) أن الإطارات التحليلية النفسية لهذه النظرية قد قامت بالتركيز على الجوانب الوجدانية والداعية أكثر من تركيزها على الجوانب الإدراكية والمعرفية ، كما وضح نظرة فرويد إلى عملية الإبداع على أنها تمويه وإخفاء مسارات فرعية للدّوافع البيولوجية ، وأي محاولة لتمثيل أو تصوير أو تأويل الوجود الإنساني تم النظر إليها على أنها موجهة لخدمة الدافع الجنسي ، كما وضح هلال (١٩٩٧م ، ص ٨٦) : " أن علماء النفس المعاصرين يميلون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي ، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والمحث ، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد " .
وتتعدد الدوافع الحركية للعملية الإبداعية عند الأفراد ، وتتحدد قوة الدافع المدى الذي وصلت إليه المقدرة الإبداعية للفرد ، ويذكر إبراهيم (١٩٧٨م ، ص ٩٠) أن وجود دافعية عامة يعتبر من الشروط الضرورية للقيام بأي نشاط عقلي ، وهي تمتد التفكير بالطاقة والحماس والحساسية والانجذاب لما هو غامض ، ويوجد عدد من الدوافع الحركية لهذه الأمور مثل ؛ الدافع للاستقلال الذي يمنح الشخصية الثقة بالنفس في مواجهة المواقف الغامضة ، والشجاعة على تحمل الاختلاف . والدافع لتقديم مساهمة علمية أو فنية أصلية وجديدة الذي يعطي المفكر قوة دافعة للبحث عن المبادئ الأساسية وسد الثغرات . والدافع للتفتح على الخبرة الذي يعطي المفكر إحساساً بقيمة عمله ورغبته في الامتداد بحدود المفاهيم والمعتقدات والمدركات . والدافع للتعقيد الذي يمنح المفكر شعوراً بالرغبة في التعامل مع الأشياء المركبة والعزوف عنها هو عادي وتقليدي وبسيط .

٢ - مستويات الإبداع :

يرى المنصور (١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م ، ص ١٠٧) و عيسى (١٤٠٠هـ / ١٩٧٩م ، ص ١٧-١٨)

أن هناك مستويات متعددة للإبداع وصل إليها الباحث كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع قد صنفها ، كما يلي :

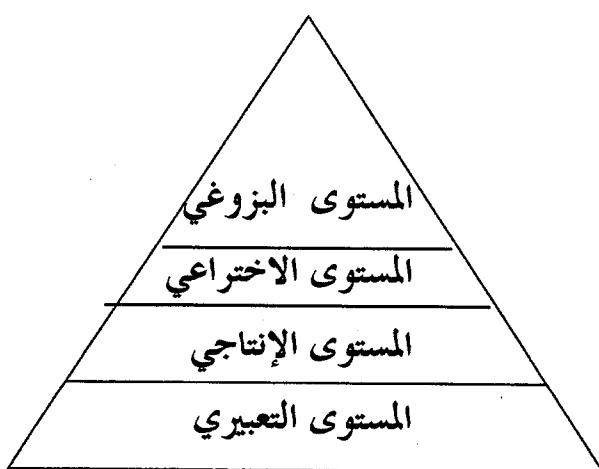
- المستوى التعبيري : ومحور هذا المستوى هو التعبير المستقل في الغالب عن المهارات والأصالة ، ونوعية الإنتاج التي تظهر تكون غير هامة . وأن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية .

- المستوى الإنتاجي : وينتقل الأفراد من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي وذلك عندما تنمو مهاراتهم ، بحيث يصلون لإنتاج الأعمال الكاملة . ويكون الإنتاج إبداعياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز ، ويشترط فيه أن لا يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين .

- المستوى الاختراعي : لا يتطلب هذا المستوى من الإبداع المهارة أو الحذق ، بل يتطلب السرونة في إدراك علاقات جديدة وغير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل .

- المستوى البزوغي : وفيه يصل الفرد إلى أعلى صورة من صور الإبداع ، ويتضمن تصور مبدأ جيد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً.

وترى الباحثة أن الهدف من ذكر مستويات الإبداع أن الفرد ينتقل من مستوى إلى آخر من خلال عملية التدريب .



شكل (٢) مستويات الإبداع

ثانياً : مفهوم الإبداع في الإدارة :

يؤكد الواقع الحالي أن المنظمات التي تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير المختلفة هي التي تكرس أنشطة البحث والدراسات المختلفة للتطوير من أجل استثمار مواردها المادية والبشرية بنساب متزايدة من جانب ، وتهيئة الظروف التنظيمية المساعدة على الإبداع والابتكار من جانب آخر ؛ لأن الإبداع والابتكار أصبحا أحدى المتطلبات الأساسية في الإدارة الجديدة التي لم يعد مرضياً لديها الوصول إلى حد الكفاءة ، بل وصل طموحها ليكون الإبداع والابتكار هو السمة المميزة لأدائها . ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع الإداري باختلاف المسمى وباختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، حيث اتفق الباحثون على التفريق بين الإبداع والابتكار مثل ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص ٨) حيث ذكر : " أن الإبداع بأنه هو عملية التفكير التي تكون عنواناً لنا في توليد الأفكار ، والابتكار هو التطبيق العملي لمثل هذه الأفكار بهدف أن تفي بأهداف المنشأة على نحو أكثر فاعلية ". وعرف أما بيلي وآخرون Amabile and others (١٩٩٦م ، ص ١١٥٩) : " الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي حقل وميدان ، والابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام ما " ووضح الأفندي (١٩٩٤م ، ص ٢١٤) : " بأن الإبداع يمكن تعريفه بأنه أفكار تتصف بأنها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ، والابتكار هو التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع منتج جديد أو تطويره لجعله أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية " . وأضاف باحثون آخرون تعریفات أخرى نذكر منها تعريف داما بور DamanPour (١٩٨٧م ، ص ٦٧) الذي ذكر : " أن الابتكارات ما هي إلا وسيلة من وسائل إدخال التغيير على مخرجات (منتجات) الشركة وهيأكلها وعملياتها ، لتسهيل عملية تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة ، وأن أصول وجذور هذه الابتكارات - سواء تم توليدها داخلياً أو تم استعارتها من الخارج أو كان بالفعل يستخدمها أطراف آخرون في مجتمع الأعمال - ليست هي المسألة ذات الأهمية أو الدور الحوري في تغيير مستوى أداء المؤسسة التي تقوم بإدخال هذه الابتكارات إلى نشاطها وعملها " . كما عرف جارفان

وديجان Garvan and Deagan (١٩٩٥ م ، ص ٣) الإبداع بأنه : " اكتشاف أو اختراع شيء ما يقع خارج نطاق قواعد النظام التوليدي القائم - مثل نظرية علمية أو أو أسلوب فني أو فكرة رياضية - ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير فيه ". وأضاف كوبر Cooper (١٩٩٨ م ، ص ٤٩٦) : " أنه حدث لا يخضع للصدفة ، ويتأثر بالتصور الاستراتيجي والعمل الإداري والسياسة التنظيمية " .

وما سبق ترى الباحثة أن كلاً من (ماجارو ، وامايللي ، والأفندى) فرق بين الإبداع والابتكار ، فذكر أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار ؛ حيث تفيد الأولى بانتاج وتوليد الأفكار ، بينما الثانية هي التطبيق العملي والتنفيذ الناجح للأفكار . في حين ذكر القربيوتi (١٩٨٩-١٤٠٩ م ، ص ١٧٧) : " أن الإبداع والابتكار متادفان وتعني جمعاً الإitan بشيء جديد وغير مأثور " . وذكر وست وفار ١٩٩٠ م ، نقاً عن سكوت Scott (١٩٩٤ م ، ص ٥٨١) : " إن المصطلحات إبتكاري وإبداعي تستعمل غالباً لنفس المعنى في الأبحاث والتمييز بين آيًّا من التصورات يكون نوع من التشديد أكثر من التبديل " وهذا ما انتهجه غالبية الأبحاث في اعتبار المصطلحين بمعنى واحد وهو ما سوف تتبناه الباحثة في هذه الدراسة .

وبناءً على المفاهيم السابقة فإن الإبداع ليس مجرد تجميع للعناصر القديمة وإنما هو تكوين جديد ، فهو تفكير غير تقليدي ولا مماثلي فيه خروج عن المأثور ، ويتحذ أشكالاً مختلفة إعتماداً على الموضوع قيد النظر (فقد يكون ابتكار أسلوب جديد للأداء ، أو تطوير سلعة ، أو فتح سوق جديدة ، أو إيجاد طريقة جديدة للتعامل مع المرؤوسين ، أو الرؤساء) وذلك كله بما يعود بالمنفعة والجدوى الاقتصادية للمنشأة .

ويرى دامانبور Damampour (١٩٨٧ م ، ص ٦٧٦) أن الإبداع لا يحدث عندما يتم توليد فكرة جديدة فقط ولكن عندما توضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ ، ولا يعتبر سارياً مجرد اتخاذ القرار بشأن تبنيه ولكن عندما يستخدمه ويستفيد منه عملياً أفراد هذه المؤسسة أو الشركة . وهذا ما يؤكده دركر (١٩٩٥ م ، ص ٢٤٩) حيث ذكر : " أن مقاييس الابتكار هو وقوعه وتأثيره على البيئة ، ولذا يجب أن يتركز الابتكار في أي منشأة عمل

على السوق دائماً ، فالابتكار الذي يتركز على المنتج قد يتبع عجائب تكنولوجية ، ولكنه ينبع عائداً خلياً للأمال " .

فيستخلص مما سبق أن الإبداع الإداري يتم تعريفه تبعاً لـ

- حداثته وكونه جديداً على المؤسسة المتباعدة أكثر من كونه يستخدم لأول مرة على الإطلاق .

- مدى بمحاراته للتغيير في البيئة وموقعه من هذه العملية في المؤسسة ، فيما تتغير البيئة المحيطة فإن على المؤسسة أن تغير هي الأخرى حتى تستوعب وتتكيف مع الظروف الجديدة .

وهو ما يرتبط بصفة أساسية بموضوع الدراسة من حيث إن تطبيق أساليب الإبداع الإداري في برامج تنمية القيادات التربوية يُعد أمراً جديداً على المؤسسات التي تقوم بإعداد وتدريب القيادات ، ووضع البرامج لذلك ، كما أنه يعبر عن بمحاراته للتغيير الحادث في برامج التنمية الإدارية المعاصرة من أجل أن تستوعب وتتكيف مع الظروف المحيطة .

١ - أبعاد الإبداع الإداري :

اختلاف الباحثون حول تقسيم عملية الإبداع من حيث الناحي التي تشملها هذه العملية ، فمنهم من اتجه إلى تقسيم الإبداع إلى أنواع مثل داما نبور DamanPour (١٩٨٢، ص ٦٧٦) حيث أفاد : " بأن التمييز بين الأنواع المختلفة من الإبداعات يعتبر ضرورياً لفهم سلوك المنظمة في تبني هذه الإبداعات ، وكذلك لتطوير نظريات حول الإبداعات نفسها ، كما أنه من المهم بالنسبة للمارسين أن يكونوا قادرين على إجراء هذا التمييز " . وأضاف داما نبور DamanPour (١٩٨٧ ، ص ٦٧٧) في موطنه آخر أن الإبداع ينقسم إلى ثلاثة أنواع :

١- إبداعات تكنولوجية

٢- إبداعات إدارية

٣- إبداعات مساعدة

ومن الباحثين من اتجه إلى منحى آخر ، واعتبر الإبداع عملية واحدة لا تنقسم ولكن لها أبعاد مختلفة ، فقد تشمل العملية الإبداعية بعدها واحداً فقط كما في الإبداع التكنولوجي وهذه الحالة تقابل النوع التكنولوجي من الإبداع عند الذين يقسموا الإبداع إلى أنواع ، ولكن في كثير من الأحيان تشمل العملية الإبداعية أكثر من بعدها واحداً مثل البعد التكنولوجي والإداري ، وبذلك يكون تقسيم العملية الإبداعية إلى أنواع غير متوافق مع طبيعتها في هذه الحالة .

ويرى كوبير Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٣ - ٤٩٧) أن الباحثين يتلقون بشأن بعض الموضوعات المتصلة بالإبداع إلا أن هناك بعض الخلط في درجة واتجاه ارتباطات أنواع الإبداعات بعضها بعض ، ويرجع ذلك إلى عاملين :

- العجز عن تعريف المقصود بالإبداع بدرجة كافية

- التحديد الناقص لنموذج الإبداع ، حيث يُنظر للإبداع من زاوية واحدة فقط .
وعند الإشارة إلى تبني إبداع ما أو مجموعة من الإبداعات يصبح التحديد الناقص لنموذج الإبداع عاملًا من عوامل عدم إمكانية إجراء مقارنة بين النتائج على مستوى الدراسات والتجارب المختلفة ، وذلك لعدم معرفة نوع الإبداع الحاصل والمسؤول بالتحديد ، وحل ذلك لا يتطلب حسابات معقدة ولا موارد هائلة إنما نقطة مرئية مشتركة وإطار نظري يتناول الطبيعة المعقدة للإبداع .

ويتفق ممارسو الإبداع ودارسوه على أن الإبداع يأتي في صور كثيرة وأبعاد متعددة ، ودللت الدراسات الحديثة حول تبني الإبداع عن وجود إطار مرجعي للإبداع مكون من ستة أبعاد تتشكل في ثلاثةمجموعات رئيسية ، وهي :
الأبعاد الراديكالية (الجذرية) للإبداع مقابل الأبعاد التوسعية
والأبعاد التكنولوجية للإبداع مقابل الأبعاد التنظيمية
والأبعاد الإنتاجية للإبداع مقابل الأبعاد العملية

الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التوسيعى

عند تبني مؤسسة ما مهمة إبداع يتصل بمنتج معين ، فإنه بالإمكان الحصول على نتائج إيجابية عن طريق الاستفادة من فكرة سابقة ، بعد إدخال بعض التحسينات والإضافات ، وعند ذلك يكون هذا الإبداع توسيعا . ولكن قد تصل إلى منتج إبداعي آخر عن طريق استحداث فكرة أساسية جديدة . وهذا ما يسمى بالإبداع الراديكالي أو الجذري . ويشير كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٧-٤٩٨) إلى أن العامل الحاسم في التمييز التقليدي بين الإبداع الراديكالي أو الجذري والإبداع القائم على التوسيع هو درجة التغيير الاستراتيجي والهيكلية الذي يجب أن يتعرض له المنشأة لكي يتسع لها استيعاب الإبداع المعنى . فإن الإبداعات الجذرية أو (الراديكالية) تمثل قفزات كبيرة لدرجة تجعل من الضروري إجراء تعديل ثوري في المنشأة وشبكات الدعم الخاصة بها حتى يمكن استيعاب التغيير وتنفيذه ، أما الإبداعات التوسيعية فإنها تعظم من التكنولوجيا الأساسية وتوسيعها ، ولا تتطلب قدرًا كبيراً من التعديلات في استراتيجية المنشأة ، فهي لذلك تعمل على تعزيز النظام الفني القائم . واتضح أن دراسة الإبداع من منظور الأبعاد الراديكالية أو التوسيعية فقط متفاوتة وقد تسبب إشكالا ؛ وذلك لأن بعدها واحدا فقط للإبداع تم ربطه بالهيكل التنظيمي ، وأن التحليل الأكثر تفصيلاً يشير إلى أن التفاوت الموجود في النتائج البحثية يمكن أن يكون نتيجة لتدخل أبعاد إبداعية أخرى ، فإذا كان الإبداع متعدد الأبعاد بطبيعته فإنه من الواجب دراسة كافة أبعاده عند محاولة التتحقق من الشكل التنظيمي الذي يسهل الإبداع ، والقيام بذلك يساعد على تحليل النتائج التي تتوصل لها كل دراسة ويزيل الإشكالية الحادثة.

الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع التنظيمي

يرتبط الإبداع التكنولوجي بالإبداع التنظيمي ارتباطاً وثيق الصلة ، ذلك لأن تطبيق الفكرة الإدارية الحديثة تتطلب ضرورة استخدام بعض أنواع التكنولوجيا ، مثل الكمبيوتر الذي يزود الإداري بمعلومات مبوبة ومرتبة قد تغطيه عن الكثير من الأفراد الذين يقومون

بعمليات آلية روتينية ، ومثل استخدام الفاكسات أو تلقي الرسائل البريدية والاشتراك مع منظمات أخرى لتبادل المعلومات والمصالح عن طريق الإنترن特 ... الخ ، ويشير كوبير Cooper (١٩٩٨ م ، ص ٤٩٨) إلى إن التمييز بين الإبداع التكنولوجي والتنظيمي يتضمن درجة قرب التغيير من المخور التشغيلي للمنشأة ، وينطوي الإبداع التكنولوجي على تبني فكرة ما تؤثر على عمليات الإخراج الأساسية ، على حين أن الإبداعات التنظيمية التنظيمية تشمل على التغيرات المؤثرة على السياسات وتخفيف الموارد وغير ذلك من العوامل المرتبطة بالهيكل الاجتماعي للمنشأة ، وقد قام عدد من الباحثين بدراسة الارتباط بين الخصائص التنظيمية وتبني الإبداع التكنولوجي ، وكانت النتائج متباعدة بدرجة كبيرة ولذلك فإن التعرف على البعد التكنولوجي للإبداع ضروري إلا أنه لا يكفي في حد ذاته للتوفيق بين الاتجاهات المتباعدة لفهم تبني الإبداع في المنشآت . كما أن الارتباط بين الهيكل التنظيمي والإبداع التكنولوجي إشكالي أيضاً من حيث دلالة النتائج ، فتشير الأدلة إلى أنه إذا استخدمت الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية وحدتها في تقويم مدى التوافق بين الإبداع والمنشأة يكون ذلك غير كاف .

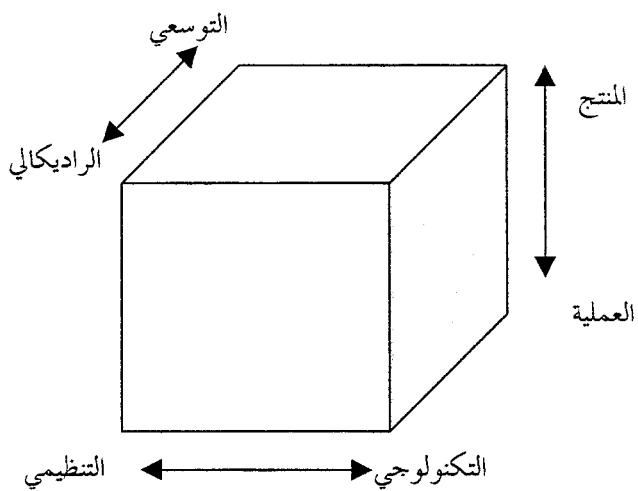
وذكر دامانبور Damanpour (١٩٧٨ م ، ص ٦٧٧) أن الأمثلة على الإبداعات الإدارية تشمل الإدارة بالأهداف ، وتدوير الوظائف ، ونظام حواجز المشغلين ، والوقت المرن . كما أن من الأمثلة على الإبداعات التكنولوجية نظام دائرة التحكم المبنية على الكمبيوتر ، أو كتالوجات الميكروفيلم التي ينتجها الكمبيوتر ، أو أنظمة الشراء الأوتوماتيكية .

إبداع المنتجات مقابل إبداع العمليات .

يشير كوبير Cooper (١٩٩٨ م ، ص ص ٤٩٨ - ٥٠٠) إلى أنه تم الربط بين استراتيجية المنشأة وهيكلها التنظيمي من ناحية ، وكل من إبداع المنتجات وإبداع العمليات من ناحية أخرى ، فالإبداع في منتج ما قد يتطلب إبداعاً في العملية وقد لا يتطلب ذلك حيث يتم تطوير هذا المنتج دون التعرض للتغيير في العملية ، وبالمقابل فإن الإبداع في العمليات يمكن

أن يؤدي إلى اختصار الجهد والمال فقط دون تطوير المنتج . وقد قامت دراسات مختلفة قامت ببحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإبداع المنتجات ، وأيدت نتائجها عدم وضوح العلاقة بينهما . وكما هو الحال بالنسبة لأبعاد الإبداع الأخرى فإن الدراسات تشير إلى أن العلاقة بين إبداع العمليات والهيكل التنظيمي يشوبها عدم اليقين أيضا ، وبذلك فإن النموذج المتعدد الأبعاد للإبداع يبدو صالحًا لتسوية الجوانب والأمور غير الواضحة والمرتبطة بالإبداع .

وما سبق يرى كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٥٠٠) أن الإبداع ظاهرة تتألف من أبعاد متعددة في الوقت نفسه ، ويظهر ذلك عبر النموذج المثل له شكل (٣) حيث يقدم إطارا متعدد الأبعاد للتفكير في العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتبني الإبداع .



شكل (٣)

وهذا النموذج يشير إلى أن المدخل الاستراتيجية لتبني الإبداع يجب أن تتناول الإبداع كحد أدنى من منظور تقييمات ثلاثة رئيسية ، وهي المنتج مقابل العملية ، الراديكيالي مقابل التوسيع ، التكنولوجي مقابل التنظيمي ، وأن هذا النموذج يقترح ما هو أكثر من مجرد جمع أنواع الإبداع في صورة نوع واحد ، بل هو يقدم نموذجا يقوم على الاعتماد

المتبادل بين الأبعاد المتعددة للإبداع تعبراً عن الصلة الوثيقة بين هذه الأبعاد ، وهو في ذلك يفترض وبصفة أساسية قابلية هذا النموذج للتطوير من خلال احتماله لأبعاد أخرى جديدة قد تظهر في أي عملية إبداعية أخرى ، ونتيجة لذلك فإن أي إبداع ما يوجد في فراغ فهو متعدد الأبعاد ، كما أن هذا النموذج يشير إلى أن الإبداعات ليست إما / أو إنما كل إبداع ما يمتلك خصائص أنواع الإبداعات المختلفة في نفس الوقت .

وتضرب الباحثة مثلاً على الأبعاد المتعددة للإبداع الواحد وهو في حالة إدخال نظام خط الإنتاج في عمل المصنع المختلفة ، وهذا النوع من الإبداع هو إبداع شامل باعتباره إبداعاً في العملية ، وذلك لأنه قلب الطريقة التقليدية التي كان يتم بها تصنيع المنتج ، فالمنتج هو الذي يتحرك ليصل إلى العامل ، وليس العكس كما كان يحدث سابقاً ، كما أن هذه الخطوة الإبداعية تشمل إبداعاً تكنولوجيا متمثلاً في عملية سير خط الإنتاج بواسطة الكهرباء وتقنين هذا السير عن طريق الحاسوب ، وتشمل إبداعاً تنظيمياً حيث تم الاستغناء عن مراقبة العمال ؛ لأن الزمن الذي يقضيه المنتج أمام العامل محدود مما يكفل أداء العامل للدور المطلوب منه في الوقت المناسب ، كما ساهمت هذه الخطوة الإبداعية في زيادة الإنتاج ؛ وذلك بسبب عدم وجود وقت مهدى بين عمليات التصنيع المختلفة والمطلوبة لإكمال المنتج فهو إبداع في المنتج أيضاً .

وحيث يمثل التغير سمة من سمات العصر وفي كل جانب من جوانب الحياة ، يصبح الإبداع فرضاً قائماً من فروض استمراريتها ، وما يدعم ذلك رأي بعض علماء الإدارة والباحثين مثل جالان وكلينر Jalan and Kliner (١٩٩٥م ، ص ٢٠) حيث ذكر : "أن المؤسسات والشركات المعاصرة تعيش في ظروف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية متغيرة مما يدعم الحاجة إلى الإبداع ، حيث أصبحت القدرة على حل المشاكل بطريقة إبداعية حيوية في الشركات على مستوى العالم ، وأن المنافسة العالمية المطردة مع التكنولوجيا المتغيرة بسرعة جعلت الشركات أكثر عرضة للفشل عن أي وقت آخر في الماضي " . وأضاف ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص ١٦) أن الهدف هو تركيز الانتباه على حقيقة هامة ، وهي أنه يمكن للإبداع أن يؤدي دوراً هاماً على مستوى

استراتيجي مساوياً للمستويات الأدنى من الإدارة ، ويبدو أن الكثيرين فطعوا مؤخراً إلى معرفة أن الإبداع هو من ضروريات أسلوب الحياة في جميع أنحاء الشركة وليس فقط وميلاً متقطعاً لعصرية فردية في أقسام بعضها في المنشأة .

وتشير الدهان (١٩٨٦م ، ص٤) إلى ذلك بقولها إن المنظمات المعاصرة في الدول الصناعية قد استجابت حاجتها إلى الإبداع ، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة مثل وحدات البحث والتطوير التنظيمي ، الهدف منها رعاية الإبداع وتنميته . كما قامت بتدريب العاملين فيها بغرض تنمية قدراتهم الإبداعية ، وبدفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو حتى من خارج المجتمع الذي تعمل فيه ، وأصبحت هناك منافسة شديدة في مجال الإبداع . ونتيجة لهذه المنافسة فإن تكاليف الإبداع تتزايد بسرعة بينما تنقص إمكانية الاستفادة من عمره . ويعود على أهمية الاهتمام بالإبداع كوندو (Kondo ١٩٩٦م ، ص٣٩) حيث يشير إلى أن إدخال الإبداع وإظهاره إظهاراً تاماً لا غنى عنه في التحفيز البشري ، فالإبداع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإحساس بالمسؤولية عن القيام بالعمل الجيد .

٣ - مراحل العملية الإدارية الإبداعية :

اختلف العلماء والباحثون في ذكر مراحل العملية الإبداعية من حيث الشرح والتفصيل وعدد المراحل ، حيث وضع سمولنسكي وكلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٨) أن عملية الإبداع تتم في ثلاثة خطوات ، وهي كالتالي :

أ - يكرس العامل جهوده في حل المشكلة ، جامعاً البيانات ، وب مجالات تحديد الجوانب المناسبة .

ب - غالباً ما يحدد العامل المشكلة ، ولا يقوم بعمل ذلك بطريقة واعية في المشروع ، ولكن يمكن ذلك في اللاوعي حيث يتحوال في المخ الأيمن باستخدام بيانات المرحلة أو الخطوة الأولى .

ج - تكون الخطوة الثالثة والأخيرة هي التمكن من الوصول إلى الحل بعد بجهود فكري .

وذكر ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص ص ١٩ - ٢٠) أنه من أجل الحصول على إبداع واحد يحتاج المرء إلى جبل من الأفكار من أجل الوصول إلى مرحلة الإبداع ثم الإبداع ، ويظهر ذلك في خطوات منتظمة تتضمن ما يلي :

أ - توليد الفكرة :

في هذه المرحلة لا يعطي المرء أهمية لنوعية هذه الأفكار بقدر ما يهتم بتجميع أكبر قدر ممكن منها ، تلك التي تغذي نظام البحث ويستخدم كذلك العديد من الأساليب الحديثة التي تم تصميمها لتجميع الأفكار من أعضاء المنشأة ، أو توليد الأفكار عن طريق أساليب شبه اصطناعية .

ب - بحث تصنify للأفكار :

وهذه العملية من البحث التصنيفي غالباً ما تؤدي إلى أفكار إضافية ، ومن الضروري أن يتم وضع أدلة ومعايير تتفق مع أهداف الشركة ، وتم بطريقة لا شعورية اكتشاف العديد من الأفكار بواسطة شبكة البحث التصنيفي واستبعاد البعض الآخر ، ويجب أن يتم فحص كل فكرة قبل الاعتراض عليها واستبعادها ، ومن الجائز لبعض الأفكار أثناء دراسة البحث التصنيفي أن تكون باعثاً على توажд إمكانيات أخرى مثيرة لا يكون لها أهمية مباشرة .

ج - إمكانية الإجراء أو العمل في هذا الوضع :

ويتم في هذه المرحلة التخلص عن عدد كبير جداً من الأفكار التي تم استفادتها ، ومن الضروري أن تتم دراسة إمكانية تطبيق الإجراء لكل فكرة بالنظر إلى معايير تجارية دقيقة جداً وكذلك معايير فنية .

د - الإنماز :

من كل ستين فكرة تصل فكرة واحدة إلى مرحلة الإنماز ، تلك هي الفكرة التي

تبلغ الذروة في الإبداع ، إنها مؤهلة لأداء عمل معين بأسلوب أفضل غير مكلف وأكثر إجمالاً مع الوفاء بتحقيق أهداف الشركة أو بمعايير التفوق والتميز .

ويوضح سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (1995م ، ص ٣٠) أن الإدارة تنظر إلى عملية الإبداع على أنها "الاستعداد ، الإطلاق ثم التصويب" ولكي يكون الفرد مستعداً عليه أن يحدد المشكلة بوضوح عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة . ثم مرحلة الإطلاق وهي مرحلة تطوير الفكرة حيث يتمثل الهدف في الإنتاج السريع للحلول الممكنة بدون التفكير في قيمتها ، فإنه من عدم الحكمة تقسيم الأفكار أثناء توليدتها ؛ حيث إن إطلاق الإبداع يعني السماح للأفكار بالتدفق بحرية . وإن إيقاف تيار الأفكار عن طريق تقسيم جودتها أثناء توليدتها سيعيق هذا التيار ، فالوقت المناسب للتقييم هو مرحلة التصويب ، عند هذه النقطة يتمثل الهدف في تحديد أفضل الأفكار المولدة بالرغم من أن التسلسل الطبيعي هو الاستعداد ثم التصويب ثم الإطلاق ، إلا أن هذا التسلسل لا يتفق والعملية الإبداعية ، حيث إنه من الأفضل امتلاك الكثير من الأفكار أثناء العمل (الإطلاق) قبل تضييق المجال إلى أفضل الأفكار أو أنسبها (التصويب) .

ثالثاً - عناصر الإبداع الإداري :

يرى المهتمون بدراسة الإبداع الإداري أن هناك ثلاثة عناصر من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة ، وهي : الفرد ، المناخ ، المنظمة .

١ - الفرد :

الفرد هو العامل في المؤسسة والقائد لها في نفس الوقت ، وهو الذي يتعامل مع الأفراد العاملين ، الذين يعتبرون من أهم موارد المؤسسة ، فكيف ينبغي أن يكون هذا القائد ؟ ... وما أهمية دوره ؟ وما الذي يجب عمله اتجاه هؤلاء العاملين حتى يصبحوا قادرين على تحمل مسؤوليات هذا العصر ومتطلباته ؟

يوضح بدر (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م ، ص ٣١) أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة مع بعضها بعضاً ، وقد يكون سلوك الفرد متأثراً بعامل معين في وقت ما بينما يؤثر عامل آخر على نفس الفرد وقتاً آخر ، وأحياناً أخرى تتفاعل عدة عوامل مع بعضها بعضاً للتأثير على سلوك الفرد .

وإن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم ، قد أثر تأثيراً بالغاً على جهود المنظمات بمختلف أنواعها ، لدرجة أصبحت معها القيادات الإدارية في تلك المنظمات مسؤولة عن ملاحة هذا التقدم والتغيير السريع ، وأصبح عليها أن تصبح بصبغة مناسبة لظروف الحاضر وظروف المجتمع ، وهذا ما يؤكده حلمي (١٩٩٥م، ص ١٠٢) حيث ذكر : " أنه إذا كان القائد الإداري اليوم يواجه تحديات عالمية و محلية ، تؤثر بالضرورة على تحقيق أهداف وغايات خطط وسياسات المنظمة التي يعمل فيها فإن هذا يملي عليه تفكيراً وسلوكاً إبداعياً لمواجهة تلك التحديات مع السعي نحو إشباع الحاجات المحددة ، فيفضل التفاعل مع البيئة الخارجية قائماً ؛ لذا يعتبر قائد اليوم مبدعاً ومتकراً بالضرورة لمعايشة متطلبات العصر " . ويضيف عبد الرحمن (١٩٩٨م ، ص ٤٢) : " بأنه يجب أن يكون القائد أول من يعلم وأول من يدرك ضرورة التغيير والبدء فوراً بأحداث التعديل والمبادرة لمواجهة المتغيرات " .

وتكمّن أهمية دور القائد الإداري في مدى قدرته على تنفيذ المهام المنوطة به ، وفي قدرته على الحفاظ على حيوية واستمرارية الجهاز الإداري الذي يترأسه ، وعلى مدى قدرته في تقديم حلول وأفكار وأساليب جديدة للأداء وإيمانه بها . وتحتاج منظمات اليوم إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة ، قادرة على التأثير في التابعين وإلهامهم إلى قيادة فاضلة ذات مصداقية عالية يتجمعون حولها ، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته ، ويشير إلى ذلك الخطيب (١٩٨٨م ، ص ٢٤٩) : " بأن جميع المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة تتأثر في تشكيلها كمحاور فكرية وعملية للأداء بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع فلسفة ومنهجاً سلوكياً مطلوباً . ويمكن لهذه القيادة الإدارية النهوض بهذا الدور الريادي والجوهرى في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ

التنظيمي للإبداع متى توافر في استراتيجيةها وخططها وموافقتها الفكرية والعملية العناصر المضمنة للعملية الإبداعية " .

ويؤكد كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٣) على أهمية دور القائد تجاه التغيرات المحيطة حيث يفيد بأنه : " يجب على المديرين أن يفعلوا ما هو أكثر من التطوير والتنفيذ والموافقة على الإبداعات ، بل عليهم أن يكونوا بمثابة مهندسي الختمية الإبداعية ، وبالتالي فهم مجبرون على مساعدة النشأة على اكتساب المهارات الضرورية والخصائص التي تسبق الإبداع ، فيجب أداء ذلك على نحو يعزز الأداء ويسهم في استقراره مع مراعاة الاهتمام بخلق جو من الانتقال والتكيف الناجح في مواجهة بيئة متغيرة " .

وذكر عبد الفتاح (١٩٩٥م ، ص ٤٩) : " أنه لم تعد مهمة مدير اليوم تمثل في انتظار حدوث المشكلات ، ثم التدخل في محاولة حلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ، ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير ، بحيث أصبح من أهم واجبات المدير الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات عوضا عن مواجهتها عقب حدوثها " .

ويوضح بيرنس ، نيلا عن نوريس وآخرون Norris and others (١٩٧٨م ، ص ص ١٥-١٦) دور القائد المبدع واهتماماته ، حيث يفيد بأن قائد اليوم المبدع يهتم بعنصر الجدة والأصالة والتفاؤل ولا يرضي فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ، ولكنه يمحفز العاملين معه للسعى المستمر من أجل الوصول إلى طريقة أفضل ، فهو يهدف إلى الاكتشاف وتحديد النفس ، وتأثيره يسهم في تحقيق المصلحة الأعم يرفعوعي القادة والأتباع والمنظمة ككل ، فمنظور القيادة هذا هو منظور تحويلي ، أي أنه لا يدعم تمكين شخصه الذاتي من الإبداع فقط ، ولكنه يشجع على تمكين الآخرين أيضا .

وعرف المواري (١٩٩٦م ، ص ٣١) القائد التحويلي بأنه : " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات " .

ويبين ما جارو Majaro (١٩٨٨م ، ص ٢٦) دور القائد المبدع (التحويلي) و الذي

يصل بالعاملين معه إلى "أن يتحدث كل شخص في الشركة سواء كان في المنزلة العليا أو المنزلة الدنيا عن الإبداع والابتكار طوال الوقت ، وأن يشغل تفكيره طوال وجوده في المنشأة التساؤل حول كيفية الوصول إلى الإبداع والابتكار " . وذلك لأهمية دور وتفاعل ومشاركة جميع العاملين في المنظمة الذي يوضحه ليفث (١٩٨٧ م ، ص ١٨٧) حيث يفيد بأن التحديد والابتكار لابد أن يأتي من الكثرين ، وليس من القلة ، ولما كان من الاحتمال أن يظل معدل الفشل في المشروعات الجديدة عاليا ، فإنه يجب علينا أن نشعل الكثير من التياران التي ينطوي معظمها حتى يمكننا الاستفادة من القلة التي ستتوهج حتى تضيء السماء .

ويزيد في ضوء ذلك دركر (١٩٩٥ م ، ص ٢٦٢ - ٢٦٣) بأن العمل الأول والأكثر أهمية للقيادة ، هو أن تقوم بتحويل الأفكار الشاردة والمرتجلة وغير العملية إلى حقيقة إبداعية ثابتة ، وترى أن من واجبها الاستماع إلى الأفكار ، وأن تأخذها بجدية وهي تعرف أن الأفكار الجديدة تكون دائما غير عملية ، وأنه يجب أن يكون هناك عدد كبير جداً من الأفكار السخيفة ، لكي تتمكن من انتخاب فكرة واحدة منها قابلة للبقاء ، وأنه في المراحل الأولى لا يمكن التعرف على الفكرة السخيفة من الفكرة العبرية فكلتاها تبدوان على نفس درجة الاستحاللة وت نفس درجة الأملعية ، فالقيادة المبدعة لا تشجع الأفكار فقط بل تستمر وتسأل أيضاً عن ماذا سيكون شكل هذه الفكرة عندما تكون عملية وواقعية وفعالة فهي تنظم نفسها على التفكير السريع والدقيق في أكثر الأفكار شروداً وسخفاً لاستبعاط شيء جديد منها إلى الدرجة التي يمكن فيها تقدير جدية هذه الأفكار .

ويوضح سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٣٠) المحرر الأساسي الذي يجب أن يعمل في ضوئه الفريق وهو الروح المعنوية العالية طوال فترة عمل المشروع وعند نجاحه وفشلها ، وعند إعادة تعريف النجاح ، على أنه اكتساب المعرفة ، فإنه يمكن مدح الفريق على تجرب طرق جديدة حتى ولو لم تؤدي إلى الربح مباشرة . لأن توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة لا يعني أن كل الأفكار قابلة للتطبيق ، حيث يقول دي جاري ماكحرو نائب رئيس التنمية في شركة إيسمان الكيمائية : إن النجاح في مجال

الإبداع هو اكتشاف المعرفة . لذلك إذا كنت إبداعيا ولديك فكرة عظيمة وتقوم بتجربتها لاكتشاف ما إذا كنت ستفشل أم تنجح ، فإنك ناجح لأنك خلقت معرفة جديدة لقد علمت الشركة شيئاً جديداً . فإن هدف القائد المبدع دائماً أن يجعل العاملين معه يفكرون بطريقة حرة خارج نطاق تخيله وتحكمه والذي يرى فيه ليفث (١٩٨٧ م ، ص ١٩١) مشقة على القائد نفسه وذلك لأن السماح للآخرين بالاستقلالية والمبادرة يجعل القائد أحياناً يقف كالمترجع ويتجاوز عن الأعمال الغير جيدة ، ويصبر ويتسامح عن كل الأخطاء التي يرتكبواها . ويؤكد سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٣٣) صعوبة هذا الأمر على القائد المبدع الذي يجب أن يوازن بين الدورين المناطه به ، الدور الذي يلزمته بتحمل مسؤولية المواعيد المحددة لإنهاء الأعمال والميزانيات الخاصة بها والحرية والانطلاق التي يجب أن ينحها للعالم المبدع من حوله ، فمن الضروري إيجاد طريقة لتضييق الفجوة بين العالمين (عالم الإبداع ، وعالم مسؤوليات العمل) حتى يتمكن القائد من تحقيق ما يهدف إليه .

فالقادة المبدعون لابد وأن يتلکوا كفاءات عالية تؤهلهم للقيام بالمهام المنطة بهم ، وهذا ما يبينه كنج King (١٩٩٥ م ، ص ٣٤) حيث يفيد بأن القادة الناجحين ليس لديهم مجرد كفاءات مناسبة ، إنما لديهم في الغالب ميلاً حيضاً إلى الإلهام ، ويفهمون أن ما يفعلونه أكثر تأثيراً عما يقولونه ، قادرين على التفكير بإبداعية مستشعرين ضرورة القدرة على التفكير بطريقة استراتيجية ، مدركون أهمية التركيز على تطوير قدراتهم الإدارية للتعامل مع الواقع بيئي غير مؤكـد المعطيات ، لذلك فهم في حاجة إلى تعلم طريقة التعلم الذاتي وطريقة مساعدة الآخرين على التعلم ؛ لأن مجرد معرفة حقائق ومهارات جديدة ليست كافية لبيئة عمل اليوم ، فالمهارات المطلوبة تتغير دائماً بتغيير الواقع من حولنا .

هذا ما يخص القائد المبدع (التحويلي) في المنظمات العامة عامة وفي المنظمات التربوية خاصة ، إضافة إلى أن إدارة العملية التعليمية تختلف عن إدارة غيرها من المنظمات الصناعية والتاجرية والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها ، فهي أكثر تعقيداً ، مما يلزم القيادات التربوية بفاعلية أكثر وقدرات وكفاءات أعلى . ويفيد نوريس وآخرون Norris and

others (١٩٩٦ م ، ص ١) : " أن هناك حاجة متزايدة إلى القادة التعليميين ذوي الرؤى المستقبلية الذين في ظل هذه البيئة متمكنين ذاتياً وقدرين على أن يقوموا بتحويل منظمتهم بشكل مبدع " .

٢ - المناخ التنظيمي للإبداع :

يذكر إيكفال Ekvall (١٩٩٦ م ، ص ١٠٥) : " أن المناخ ينظر إليه باعتباره شيئاً خاصاً بالمؤسسة ، وبأنه مجموعة المشاعر والتوجيهات والسلوكيات التي تميز نظام الحياة في المؤسسة وتقع بشكل مستقل في إدراك وفهم أفراد المؤسسة . إن هذا الإدراك حول المناخ يتضمن الإشارة إلى أن هناك درجة من الثقة والافتتاح بين الأفراد ، كما يتضمن الالتزام والدافعية وذهنية المغامرة وانتهاز الفرص لدى كل منهم " .

وعرفه القربيوي (١٤٠٩ / ١٩٨٩ م ، ص ١٥٠) : " بأنه مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسيي أو المستقرة ، ويفهمها العاملون ويدركونها بما يعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم " وذكر ماجلرو Majaro (١٩٨٨ م ، ص ٢٤) أن : " مناخ الشركة هو أحد الحالات التنموية التي من الصعب تغييره وتبدلاته بسهولة ، ويطلب على نحو ثابت التزامات واهتمامات تشملها بالضرورة قمة هيئة الإدارة " .

ويوضح إيكفال Ekvall (١٩٩٦ م ، ص ص ١٠٥ - ١٠٦) أن المناخ يلعب دور المتغير التدخلـي في سياق العمليات المؤسسية ، وهو الذي يؤثر على نتائج العمليات في المؤسسة فهو يحظى بقدرة توسيعية وتدخلـية ؟ لأنـه يؤثر على العمليات التي من قبيل (حل المشكلات - اتخاذ القرارات - الاتصال - التنسيق - التحكم والرقابة - العمليات النفسية للتعلم - خلق الدوافع والإلتزام) .

والمؤسسة دائماً تمتلك أنواع مختلفة من الموارد ، مثل : (الأفراد - الأموال - الآلات ، ...) ، وتستخدم هذه الموارد في عمليات المؤسسة وأنشطتها ، وهذه العمليات تؤدي إلى نتائج وتأثيرات مختلفة وعلى مستويات متعددة سواء من ارتفاع أم هيبوت جودة

السلع في المنتجات الجديدة أم مجرد تحسينات طفيفة في المنتجات القديمة ، أم وجود أرباح أم خسائر تجارية ... وبذلك يظهر أن المناخ يؤثر بشكل قوي على هذه المخرجات .

وبدراسة العوامل التي تؤثر في المناخ يتضح أن هناك عدداً من العوامل تؤثر في العمليات المؤسسية التي وبالتالي تؤدي إلى نتائج مختلفة وعلى مستويات متعددة ، من أهمها ما يلي :

- الحرية :

يذكر إيكفال Ekvall (1996، ص 107) أن المقصود بالحرية : " الاستقلال في التصرف والسلوك الذي يمارسه العاملون في المؤسسة . وفي المناخ الذي يتيح مثل هذه الحرية يقوم الناس بإجراء الاتصالات ومنح وتلقي المعلومات ، ويناقشون المشاكل والبدائل ، ويضعون الخطط ، ويقدمون المبادرات من كل نوع ، كما أنهم يتخذون القرارات ، وفي المناخ المقابل لهذا والذي لا يسمح بدرجة عالية من الحرية فلن يكون هناك سوى الأشخاص السلبيين ، والذين يخضعون للقواعد واللوائح ويسعون للبقاء داخل حدود معينة " .

ويضيف أما ييلي وأخرون Amabile and others (1996، ص 1161) أنه قد "توصل عدد من الباحثين إلى أن القدرة على الإبداع يعزز صفات ؛ منها أن يكون لدى الأفراد والجماعات قدر كبير نسبياً من الحرية في تصرفاتهم اليومية في العمل ، والإحساس بالملكية والسيطرة على أعمالهم وأفكارهم ، وأوضحت دراسات القدرة على الإبداع أن الأفراد يتتجون عملاً إبداعية أكثر عندما يدركون أن لديهم الخيار في كيفية الشروع في إنجاز المهام الموكلة إليهم " . ويرى كاي وآخرون (1998، ص 268) أن المنظمات التي يتلقى فيها العمال الأوامر وليس تفويض المسؤولية ، لا يستطيعون أن يواجهوا تحدي المستقبل ، فالوضع الحيط يتطلب معاملة ينتج عنها قوة عمل تنخرط بفاعلية في العمل وتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة ، والمساهمة بأفكار إبداعية خلاقة .

- تدعيم الأفكار :

وهذا يعني الطرق التي يتم بها معاملة الأفكار الجديدة ، ويدرك إيكفال Ekvall (م ١٩٩٦، ص ١٠٧) أنه في المناخ المشجع للأفكار يتم تلقي الأفكار والمقترحات الجديدة بطريقة واعية مدعومة من قبل الرؤساء والزملاء ، وفي هذه الحالة يستمع الناس إلى بعضهم البعض ويشجعون المبادرات الجريئة ، وتعطى الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة ، وفي هذه الحالة يكون الجو العام إيجابياً وبناءً ، أما في الحالة المقابلة عندما يكون دعم الأفكار ضعيفاً فإن لفظة " لا " تكون هي السائدة كصيغة لرد الفعل المحتمل . وفي هذا الحال يلاقي كل اقتراح جديد رفضاً فورياً وترتفع ضده الانتقادات وال المجالات المضادة . وبالتالي فإن بسط المعوقات وتصيد الأخطاء يصبح هو النمط المعتمد للاستجابة للأفكار الجديدة . كما أضاف أمَا بيلي وأخرون Amabile and others (م ١٩٩٦، ص ١١٦) أن الأبحاث أوضحت في مجال القدرة على الإبداع أن احتمال نشوء فكرة خلاقة (مبدعة) يزداد بازدياد التعرض لأفكار أخرى قد تكون وثيقة الصلة بالموضوع ، وأن التقييم المساند والجيد للأفكار هو الوجه الثاني لتشجيع النظام وقد وضح من الدراسات أن توقيع التهديد والتقييم النقدي اللاذع يحبط من القدرة على الإبداع ، كما بينت التجارب الميدانية أن بوسع التقييم المساند أن يعزز حالة الحث الذاتية ، والتي تقود إلى القدرة على الإبداع .

- الثقة / الانفتاح :

يفيد ماكفاذرين Mcfudzean (م ١٩٩٨، ص ١) : " أنه يمكن أن تشجع الموظفين على أن يفكروا بطرق إبداعية ، إذا لم يخافوا من النقد والعقاب ، وعلى سبيل المثال ، إذا فشل مشروع وخاف بطل المشروع من فقد وظيفته فلن يفكر أبداً مرة ثانية بطريقة إبداعية " .

ويضيف إيكفال Ekvall (م ١٩٩٦، ص ١٠٧) أن الثقة والانفتاح يقصد بهما الأمان العاطفي والشعورى في العلاقات ما بين الأفراد ، فإذا كانت هناك درجة عالية من الثقة

فإن كل من يتربى إلى المؤسسة سيمتلك الجرأة على تقديم الاقتراحات والآراء ، وإن ذلك سيعني الإقدام على المبادرات دون خوف من التضييق والخاسبة المتزمنة أو التهكم والسخرية إذا حدث فشل ما . وتكون الاتصالات في هذه الحالة مفتوحة ومستقيمة بين جميع الأطراف ، وفي المقابل إذا لم تتوفر الثقة سيصبح الجميع مرتاباً ومليناً بالشكوك اتجاه الآخرين ويخشى من التكلفة الفادحة للخطأ إذا حدث .

- اللعب المخطط له :

يفيد ليفت (١٤٠٧ـ١٩٨٧م ، ص ١٣٥) بأن اللعب المخطط له ، هو طريقة للوصول إلى الإبداع ، فهو يعني الراحة المؤقتة الدورية من القواعد والأنظمة وذلك للتمكن من استخدام التخييل بدون خوف من النقد أو تقديم الدليل واللحجة الدافعة . فإذا ما تخيل الفرد مؤقتاً قواعد التفكير المعتمد ، وتصرف كما يتصرف الأطفال عندما يلعبون ، فإن ذلك قد يساعد على ظهور الأفكار المبدعة . فالילדים يخلقون عالمهم الخاص دون أي قيود بغض النظر التمتع به ، ولعل البعض يكون محظوظاً بما فيه الكفاية ، فيظل فيه جزء طفولي طول حياته ، ولكن معظم يأخذ الحياة بطريقة جديدة لدرجة أن يفقد التفكير المنطلق .

ويضيف سمولنسكي وكلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٩) أن اللعب يؤدي إلى مصدر قوي للإلهام فهو يشجع العاملين على الرجوع إلى المنظور الطفولي . وبالرغم من أن النزعة الطفولية غير ملائمة للثقافة المؤسسية ، فإن تبني إحساس الدهشة المرتبطة بالأطفال يمكن أن يساعد أحياناً على الوصول إلى أفكار جديدة . وبالنسبة للأطفال تعتبر كل تجربة جديدة مختلفة . فيسأل عادة الأطفال مثل هذا النوع من الأسئلة : لم العشب أخضر ؟ لم السماء زرقاء ؟ ومنظور كهذا يمكن أن يولـدـ أسئلة مثل " لم الصابون أبيض ؟ وهذا يؤدي إلى تطويرات جديدة في مجال المتوجهات الشخصية .

- المكافأة والعقاب :

يفيد ليفت (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ١٣٣) أنه : " يجب أن نكافئ ، ونؤيد ونشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد ، وليس هناك شيء سحري بهذا الشأن ، لأن هذا يتفق تماما مع نظرية التعليم في علم النفس ، فالشيء الذي يكافأ يكون هناك ميل لإعادته وتكراره ."

ويضيف القربي (١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م ، ص ١٥٢) بأن غط المكافأة والعقاب يعتبر بعدها مهما للمناخ التنظيمي الإبداعي ، فكلما كان الشواب مجرد التقييد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بعض النظر عن النتائج ، كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعطلأ للإبداععكس إذا ما أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تسهم في تقدم وتطوير العمل ، وليس مجرد الدوام والإنضباطية لذاتها كلما كان ذلك إيجابيا ، أما في حالة معاقبة الذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فإن ذلك يعتبر مناخا تنظيميا سلبيا .

- المكان المناسب :

يؤكد ليفت (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ٢٠١) على أهمية المكان المناسب حيث ذكر أن إحدى الوسائل التي حافظت على روح الحماسة والابتكار بين العاملين " تمثل في السماح لهم بوضع مكاتبهم في المكان الذي يريدون ."

ويذكر سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٩) أن هناك عددا من العلماء والباحثين ينادون بأهمية المكان المناسب في توليد الأفكار الإبداعية ، مثل : ماكجارتلاند حيث يرى " عند التخطيط للاجتماع لابد وأن يؤخذ في الاعتبار بعثات التفاصيل الصغيرة التي يمكن أن تؤثر على ناتج الجلسة ، ماذا عن الكراسي ؟ هل الكراسي مريحه بدرجة كافية ؟ هل توجد كراسي كافية ؟ هل الكراسي ضرورة حقا ؟ بالتأكيد سيكون الاجتماع أقصر بكثير إذا لم يكن هناك مكان للجلوس ، ماذا عن الطعام ؟ هل يتم تقليم وجبات صغيرة تعطى دفعات من السكريات بشكل يؤدي إلى لحظات

حيوية؟". ويافق دوج هول على ذلك وهو متعدد إبداع ناجح، حيث يقول: "إن كمية الضوء، وعدد الشبابيك، والمنظر، وارتفاع السقف في الحجرة يمكن أن يؤثروا جميعهم على مقدرة الشخص على التفكير".

ويعرض الدكتور يوستيرونا كاماتس نظاماً مرتباً حيث يقسم عملية الإبداعية إلى ثلاثة أجزاء، لكل جزء مكان منفصل: (الحجرة الساكنة) وهذه مليئة بأشياء طبيعية، مثل: النباتات، والمياه الحرارية، وتغدو بالهدوء التام اللازم لتداعي المعانٍ، و(الحجرة الديناميكية) وهذه مليئة بأجهزة سمعية وبصرية خاصة تستخدم في الاستمتاع إلى الموسيقى التي تساعد على ربط الأفكار بعضها. وأخيراً وحيث إن أفضل تفكيره يتم في حمام السباحة صنع مكاناً تحت الماء يستطيع فيه أن يخرج أفكاره".

ويضيف سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (1995، ص ٢٩) أن بعض الشركات افتحت معامل أفكار حتى يستطيع الموظفون الابتعاد عن أحراش telephones والمضائق الأخرى، ولذلك أولت بعض الشركات النظر في قيمة الأماكن المهدئة لتشجيع التفكير المهدئ.

- المناظرات والصراعات :

يرى لوفي Lofy (1998، ص ١١) أن: "المكونات الانفعالية التي يجلبها الفرد إلى النظام يمكن أن تؤثر على ذلك النظام بدرجة كبيرة، وتجاهل التأثير الذي تحدثه الانفعالات في الطاقة الإبداعية خطأ كبير، فالأنظمة الإنسانية ليست هيأكل مجرد بل أنها مشحونة بالانفعالات والعواطف، فإذا وجدت الانفعالات سبيلاً صحيحاً للتعبير عن ذهراً أدى ذلك إلى خلق طاقة إبداعية، أما إذا تم كبت الانفعالات أو تم تشجيع السلبية فإن الأفراد في المنشأة سوف يتراجعون عن ممارسة الإبداع". فالصراعات ليست دائماً تؤدي إلى المصدامات والتوترات، ولكنها تستخدم كقنوات للنقاش والتفكير إذا ما وجهت توجيه سليم حيث يذكر فاندينيرج Vandenberghe (1995، ص ٤١): "أنه في المدارس ذات الرؤى المرتفعة لا تشكل الصراعات أحداثاً سلبية، بل وسيلة لإفساح المجال لتعزيز

الإجماع على الهدف ، وإعادة تحديد الأهداف إذا لزم الأمر " .

ويضيف إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٨) أن المناظرات تعني حدوث مواجهات ومصادمات بين وجهات النظر والأفكار والآراء المقابلة ، ووجود اختلاف في المعرفة والخبرة بين الأفراد . وفي المؤسسة المبنية لهذا بعد المناظرات تكون فيها الأصوات مسموعة وهي تعبر عن نفسها بصرامة ، ويكون العاملون حريصين على أن يطرحوا أفكارهم وآرائهم ، أما في حالة غياب هذا الجانب عن المؤسسة فإن الجميع يخضع للأنماط التسلطية أياً كانت ولا يراجعونها في شيء نهائياً ، وتنشأ عادة الصراعات من وجود توترات شخصية أو شعورية أو انفعالية بين الأفراد في المؤسسة ، وعندما يكون مستوى الصراعات عالياً في المؤسسة فإن الأفراد فيها أو المجموعات سيحسون بعدم الارتياح لبعضهم بعضاً ، وبالتالي سيصبح جو العمل أشبه بساحة الحرب ، ومن هنا تصبح المكيدة والمخداع عناصر مضادة في المؤسسة أما في الحالة المقابلة فسيتصرف الناس بشكل ناضج ؛ لأنهم يمتلكون بصيرة نافذة وقدرة على ضبط انفعالاتهم .

-أخذ المخاطرة :

يرى إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٨) أن أخذ المخاطرة يقصد بها القبول بعدم التأكد والمحاذفة في المؤسسة ، وفي حالة المؤسسة التي تفضل المحاذفة والمخاطرة سوف تكون القرارات سريعة وحاسمة وسيتم استغلال الفرص السانحة مع تفضيل التحرير الواقعي عن البحث والفحص والتحليل التفصيلي للموقف ، أما في المؤسسة التي يشجع مناخها على تجنب المخاطرة فستكون هناك درجة عالية من الحرص وعقلية متربدة وحدرة تحكم كل تصرف ، وفي هذه الحالة سيقومون بتشكيل العديد من اللجان واتخاذ الكثير من الإجراءات التي تغطيهم وتبعدهم عن المسؤولية قبل اتخاذ قرار أو القيام بأي تصرف . ويؤيد ذلك القربيوي (١٤٠٩-١٩٨٩م ، ص ١٥٢) أنه يجب أن تكون هناك درجة من الأمان والإقدام على المخاطرة يوفرها العمل ، فإذا قتلت الموظفون بضمائر وظيفية معقولة ، ولم يكونوا مهددين بالعزل من الوظيفة ، أو يكونوا شاعرين بأن انضمامهم للعمل في المؤسسة مخاطرة

كبيرة فإن ذلك سيسمهم في استقرارهم نفسياً ومعنوياً ، وبالتالي تزيد فرصة تحسين أدائهم . ويضيف لوفي Lofy (١٩٩٨ م ، ص ٦) كما أن السياق الانفعالي الذي يعمل في إطاره الناس له تأثير كبير على الإبداع ، فعندما يكون المناخ السائد في وحدة عمل ما من النوع الذي يعلم فيه الأشخاص انتفعالياً ومعرفياً أن لهم مطلق الحرية الانفعالية في ممارسة أعمال تنطوي على تحمل المخاطرة دون خوف من الواقع تحت طائلة العقاب ، نتيجة لمحاولة اتباع أسلوب مختلف من أجل حل المشكلات ، تتفجر لديهم بذلك الطاقة الإبداعية .

وتري الباحثة بعد تناول العناصر المساعدة على توليد المناخ الإبداعي في المؤسسات ، أنه من الأهمية بمكان أن تفهم القيادات التربوية أثر هذه العناصر ودورها في تكوين إدارة مبدعة ، وأن تدرب على كيفية المساهمة في توفير الجو المناسب للعاملين مما يساند أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى إدخال أساليب الإبداع الإداري في برامج التدريب للقيادات التربوية بما يحقق لهم تنمية إدارية أفضل .

٣ - المنظمة :

عرف العديلي (١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ م ، ص ٣٩٧) المنظمة بأنها : " نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفراداً يعملون ويعاملون معاً بأسلوب متناسق ومتعاون ، لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة " .

وبتحليل هذا التعريف يتضح ما يلي :

- أن المنظمة نظام يحتوي على مجموعة من العمليات التنظيمية .
- أنها تحتوي على أفراد يعملون بتناسق وتعاون .
- أن هؤلاء الأفراد يجتمعون في مناخ واحد تحت هيكل رسمي واحد .
- أن للمنظمة أهدافاً يسعى أفرادها لتحقيقها .

ويذكر العديلي (١٩٩٢ م ، ص ٣٩٧) أن المنظمات كثيرة ومتعددة الأهداف ويقصد بها المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة ، سواء كانت منظمات تعليمية أم صحية أم اقتصادية أو اجتماعية .

ويضيف الأفندى (١٩٩٤م ، ص ص ٢١٩ - ٢٢٠) أن الواقع يؤكد أن المنظمات التي تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير التكنولوجي هي التي تكرس أنشطتها في مجال البحوث والتطوير ، وتسתר نسبا متزايدة من مواردها المختلفة من أجل ذلك ، هذا من جهة ، وتهيء الظروف التنظيمية المساعدة على الإبداع من جهة أخرى .

ويرى المنيف (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م ، ص ١٠٤) أن المنظمة - أيًا كان نوعها - تتكون من أربعة مكونات أساسية ، وهي :

- الأفراد ، وهم الذين يشكلون هذه المنظمة ، ويقومون بأداء هذه المهام ، وتحقيق الأهداف ، ويعتبرون من أهم العناصر التي تكون المنظمة .
- المهام ، فأي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة ، فإن لها مهاما مناطا بها إنجازها .
- الهيكل ، وهو الإطار والشكل التركيبي الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .
- الأدوات ، وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة ، وتساعدهم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف .

ويعرف العديلي (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، ص ٤٤٤) ثقافة المنظمة : " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات ، وتغلب على مارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية ، وهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات ، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات ، كما أنها تعني الأنماط والتكتونيات والمارسات التي تحدث في أثناء العمل ، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للمنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها " .

ويرى السلمي (١٩٨٨م ، ص ص ٣٩ - ٤٠) أن تأثير العنصر البشري يتبلور في أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات . ويمكن تصنيف

السلوك الإنساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أقسام ثلاثة :

- سلوك معاون للمنظمة في تحقيق أهدافها

- سلوك مناقض لإهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها

- سلوك محايد لا يؤثر سلباً أو إيجاباً على كفاءة المنظمة

وتدل الدراسات السلوكية إلى أن السلوك الإنساني الإيجابي هو من أهم عوامل نجاح المنظمات ، على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة في سبيل تقدمها وبلغها أهدافها .

- المنظمة المبدعة :

يرى كنج King (١٩٩٥ م ، ص ٣٢ - ٣٣) أن على منظمات اليوم ضغوط الالتزام بالإبداع ، واستغلال موارد المجموعات الإبداعية . وعلى المديرين تعلم منهج كيف يكونون أكثر حساسية في التعامل مع هذه القضايا ؛ فإن إدارة الأفراد أو المجموعات الإبداعية تختلف كثيراً عن كون المرء مبدعاً ؛ فهي تشتمل على حشد حيوي للأفكار مع المقدرة على التفكير المنظم المادئ ، فإذا ما تم فهم الكثير عن هذه القيادات أو إدارة المجموعات الإبداعية فإن ذلك سيساعد على إنشاء عمليات الاختبار والتدريب والتنمية لمديري وقادة الصف الأول لجميع المؤسسات التي تعتبر الإبداع مهما باطراد بالنسبة لها .

ويرى ليفت (١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م ، ص ٢٠٨ - ٢١٨) أنه بالرغم من أن تأسيس بنية مستقرة وواضحة في المنظمات الكبيرة يعد طريقة لإشباع حاجة واضحة ، يمكن أن يكون أيضاً وسيلة لعدم روح الريادة والإبداع . وتفضي التنظيمات الرسمية على الخصائص الشخصية للمنظمات ، وينقاد التنظيم الرسمي في اتجاه التكرار والأعمال الرتيبة ، وبذلك يقتل الحماسة ويشجع الصفة الإقليمية ، ويصبح هذه الشكليات المتكونة بصفة دائمة طلب المزيد من المبررات المنطقية للمقترحات ، حيث يصبح من الضروري أن يصاحب كل مقترن العديد من الأسباب والمبررات التي تؤدي إلى إضعاف الحماسة والعفوية المرتبطتين بالأفكار الإبداعية المتسمة بالمخاطر ، وكثيراً ما يصاحب نمو الشركة واتساع أعمالها وجود مديرين يفرضون أنفسهم ويحاولون الاحتفاظ بكل السلطة على قمة

المنظمة ، ويشكون في نفس الوقت بأن مساعديهم ليسوا مبدعين أو مغامرين ويتجنبون المخاطرة ، ويبدو أن هذه الشكاوى مخادعة إلى حد ما ، فسلسلة الاتصالات الطويلة ، وطائق التقييم الدقيق على مختلف المستويات ، والإصرار على وجود مبررات قوية لأية مشروعات مقدمة ، كل ذلك سوف يبلي عزيمة أي مبدع بما فيهم المتفانون إلى أقصى درجة .

والمنظمات المبتكرة عادة ما تكون متنوعة مختلفة تماماً في تركيبها وأعمالها وصفاتها ، وحتى في تنظيمها وفلسفتها إدارتها إلا أنها تشتراك في بعض الصفات التي يجب أن تكون متوفرة فيها ، لكي تكون من المنظمات المبدعة ، وهذه الصفات هي :

- تعرف المنظمات المبدعة معنى الإبداع

لابد وأن تدرك منظمات الإبداع أولاً ماذا يعني الإبداع ؟ ، حيث يرى دركر (١٩٩٥م ، ص ٢٤٦) : "أن الإبداع ليس اصطلاحاً فنياً فقط ، بل إنه اصطلاح اقتصادي واجتماعي . كما أنه لا يقاس بالعلم أو التكنولوجيا ، ولكنه يقاس بالتغيير الذي يحدث في البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية ، وبالتأثير الذي يحدث في سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين " ، فمقاييس الإبداع هو وقوعه وتأثيره على البيئة ؛ ولذا يجب أن يتركز الإبداع في أي منظمة عمل على السوق دائماً ، ويكون البدء فيه دائماً باحتياجات العميل أو المستهلك من أجل التغيير . ويفؤكد على ذلك أيضاً السلمي (د.ت ، ص ٢٥٣) : " بأن التجديد والابتكار مصدرهما معلومات السوق ورغبات المستهلكين ، ولهما تكلفة وعائد ينبغي أخذهما في الاعتبار قبل اتخاذ القرار " .

وتتسم المنظمات المبدعة بسمتين أساسيتين ؟ هما :

أ - الديناميكية

ب - الاستراتيجية المبدعة

أ - الديناميكية

يذكر إيكفال Ekwall (١٩٩٦ م ، ص ١٠٧) إن الديناميكية تعني تسارع وتجدد إيقاع الحياة داخل المؤسسة ، حيث إن الديناميكية تعني أن هناك أشياء جديدة تحدث طوال الوقت ، ويحدث فيها تبادل لمختلف طرق التفكير في المسائل الحادثة وكيفية التعامل معها ، وهذا يعني أن يكون هناك نوع من التوتر النفسي المتعدد يصفه الناس في هذه المؤسسات بالسرعة القصوى أو الانطلاق أو العاصفة أو ما يشبه ذلك ، مما يفيد تدفق الأحداث وتواتر الانفعالات اليقظة المتعددة معها.

ويزيد في ذلك دركر (١٩٩٥ م ، ص ص ٢٥٣-٢٥١) أن المنظمات المبدعة يجب أن تدرك ديناميكية الإبداع ؟ فهي لا تتفق مع الاعتقاد السائد بأن الإبداع مصادفة لا يمكن التنبؤ بها أو تقديرها ، وتعرف أنه من الممكن تحديد أي نوع من الإبداع يمكن أن يصبح متاحاً مهماً أو عملية كبيرة ، كما تدرك المنظمات المبدعة الفرص الإبداعية مثل استغلال تتابع الأحداث التي وقعت ولم يكن لها تأثير اقتصادي بعد ؛ فالتطورات الإحصائية الاجتماعية مثل التغيرات في السكان وفي المعرفة ، والتغيرات في الوعي وفي الرؤى ، وفي تغيرات آمال الناس هي جميعها من الفرص الإبداعية . ونضرب مثلاً لذلك الصناعة الدوائية التي نالت نجاحاً كبيراً ؛ لأنها توقعت تأثير التغيير الأساسي للوعي بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث أصبحت الرعاية الصحية في كل مكان صفقة راجحة ، وأصبحت العقاقير هي الطريق الوحيد للرعاية الصحية لا سيما في البلدان النامية والمتاخرة في التعليم وحيثما يوجد الأطباء والمستشفيات نجد أن العقاقير يمكن توفيرها وتوزيعها ، وشركات الأدوية التي فهمت ذلك ستعتبر هذه الدول بالنسبة لها دول متقدمة في شراء العقاقير . وهناك نوع آخر من الإبداعات يجب أن تدركه هذه المنظمات ألا وهي الإبداعات غير المتوقعة والتي تغير العالم بدلاً من أن تستغلها ، وهي تقع خارج التوزيع الاحتمالي وتعتبر من أخطر الإبداعات ، إذ نجد أن كل إبداع ينجح منها يوجد في مقابلة ٩٩ إبداعاً فاشلاً لم يسمع عنه أحد ، فمن المهم أن تدرك هذه المشأة أن هذه الإبداعات المثالية موجودة وأنها على درجة عالية من الأهمية .

ب - الاستراتيجية المبدعة :

يرى دركر (١٩٩٥ م ، ص ٢٥٣ - ٢٥٤) أن الاستراتيجية الإبداعية تبدأ مثل كل استراتيجيات المنظمات بالسؤال " ما هو عملنا وماذا يجب أن نكون ؟ " إلا أن افتراضاتها بخصوص المستقبل تكون مختلفة عن افتراضات المنظمة الناجحة في عملها ، ففي المنظمات غير الإبداعية يكون الافتراض هو أن خطوط الإنتاج والخدمات ستستمر ، وأن أول هدف لاستراتيجية المنظمة الناجحة هو تحسين الموجود من قبل أو ما هو تحت الإنشاء ، أما الافتراض السائد للاستراتيجية الإبداعية فهو أن كل ما هو موجود يتقادم ويشيخ وأن خطوط الإنتاج والخدمات الموجودة ستتحدر عاجلاً أم آجلاً بدلاً من أن تتحسن . ولهذا فإن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المنشأة الناجحة يمكن أن تكون " للأحسن وللأكثـر " وبالنسبة للإستراتيجية الإبداعية فالحكمة المسيطرة هي : " إلى الجديد وإلى المختلف " .

وتتضمن استراتيجيات الإبداع أيضاً الاعتراف الواضح بأن جهود الإبداع يجب أن تكون عالية الآمال والمقاصد ، وكقاعدة سنجد أن القيام بتعديل بسيط لمتاجح حالي سيكون على نفس درجة صعوبة إبداع متاجح جديد . كما أن الاستراتيجية الإبداعية تهدف إلى إيجاد منظمة جديدة بدلاً من إيجاد متاجح جديد من خلال خط إنتاج موجود من قبل ، وقدف إلى إيجاد قدرة جديدة على الأداء بدلاً من التطوير . وتحتاج استراتيجية الإبداع إلى مقاييس مختلفة وإلى استخدام مختلف عن تلك التي تناسب منظمة عمل حر قائمة وعاملة ؟ لأننا إذا فرضنا على المجهودات الإبداعية المقاييس والقيود الحسابية التي تناسب المنظمات العامة ، فإن هذا سيكون بمثابة إساءة توجيه وسيعيق المجهودات الإبداعية ، فرأس المال المخصص للمجهودات الإبداعية يجب أن لا يكون مدرجاً ضمن الرأسمال الأساسي الذي يكسب عائداً من ورائه بحيث تبقى له ميزانية منفصلة تماماً عن الميزانية الأساسية ، وبعد طرح المنتج الجديد في السوق وبعد بيعه بكميات تجارية لمدة عامين أو أكثر ، تضم أرباحه إلى ميزانية القطاع الخاص بالتطوير .

ويذكر دركر (١٩٩٥ م، ص ٢٦٥) : "أنه يجب أن يكون البحث عن الإبداع منظماً بطريقة منفصلة خارج المنشأة الإدارية . ودرك المنظمات الإبداعية أنه لا يمكن خلق ما هو جديد في نفس الوقت الذي ستراعي فيه ما هو موجود من قبل ، فهي تعلم أن الاحفاظ والإبقاء على العمل الحالي هو مهمة كبيرة للأفراد الموجودين بالمؤسسات ، ولن يتوفّر لديهم الوقت لخلق العمل الجديد المختلف الخاص بالعد ، وهم يدركون أن العناية بأمور الغد هي من المهام الكبيرة والصعبة ، ولا يمكن تخفيفها بالاهتمام بأمور اليوم " .

ويذكر ليفت (١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م ، ص ٢٢٥ - ٢٢٦) أنه توجد طريقتان لتخفيض بعض أوجه الإبداع ؛ وهما مجموعات المشروعات الجديدة ، ومجموعات العمل ، ولكن كلاً منها تختلف عن الأخرى ؛ فمجموعات المشروعات الجديدة عادة تكون إدارة رسمية مستمرة ضمن الهيكل التنظيمي الحالي ، وقدف إلى البحث عن أسواق جديدة ومنتجات جديدة أو مشروعات جديدة ، أما مجموعات العمل فيتم عادةً فيها اختيار مجموعات العمل التي يتميز أعضاؤها بتفانيهم وإيمانهم بعرض معين وبعناية فائقة ، وتعمل المجموعة تحت قيادة أحد الأشخاص البارزين ذوي العزيمة والإصرار ، وتعطى الكثير من حرية التصرف المؤقت المكاني والسلوكي . أما مجموعة المشروعات فأنشئت بعرض معرفة المشكلات ؛ ليتسنى تصييد وتعرف الفرص المتاحة الجديدة بطريقة منتظمة ، فأهل هذه الإدارات هادئون عقلانيون ودائمون . ولكن مجموعات العمل تظهر في معظم الأحوال نتيجة لبعض الأفكار التي تثير حماسة الناس ، فأهل هذه المجموعات حادو الطابع مؤقتون ، وتقودهم تصورات وتحديات وإحساس هادف برسائلهم .

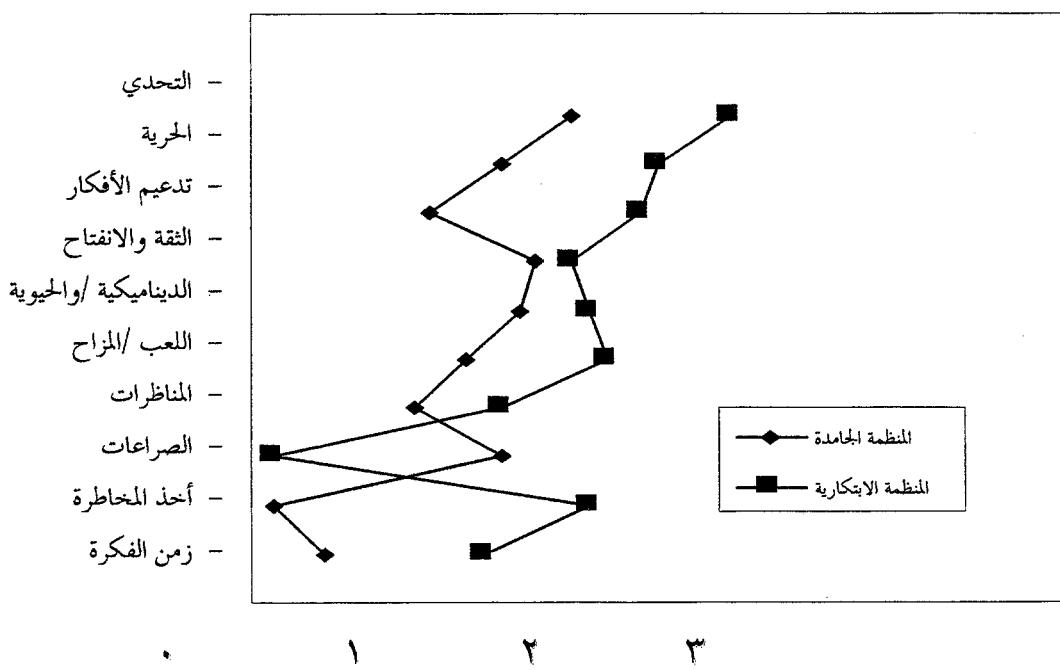
ويرى ليفت (١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م ، ص ٢٢٠) أن المنظمات المبدعة تميز بتقديم حوافز للإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي ركزت على الإنتاجية وعلى المبادرات بدلاً من النتائج الحقيقة . وتستخدم المنظمات المبدعة وسائل متعددة للمكافأة بدلاً من قصرها على المكافأة النقدية ، فيدفع بعضهم نسبة مئوية من الإيراد ، أو يدفع مبلغ معين نظير ترخيص لاستخدام الاكتشاف أو إعطاء المبدع فرصة للمشاركة في إدارة وتنفيذ المشروع الجديد المنبع من الأفكار الجديدة . وتقدم بعض الشركات إجازات بمرتب ومنح دراسية أو فرص لعمل ما يريد المبدعون عمله لفترة معينة .

رابعاً : تطبيقات الإبداع الإداري :

بعد توضيح مفهوم الإبداع الإداري وأبعاده وعناصره ، ترى الباحثة أنه من الأهمية عرض بعض النماذج التي تشير إلى إمكانية تطبيقه في المنظمات العامة والتعليمية ، ودلائل نجاح هذه التطبيقات والوصول بها إلى نتائج مبدعة خلاقة .

- تطبيقات تتعلق بالمناخ الإبداعي في المنظمات العامة :

في دراسة إيكفال Ekwall (١٩٩٦ م ، ص ص ١١١-١١٩) والتي بعنوان المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار تم تطوير أداة لقياس المناخ الإبداعي كنتيجة لبرنامج بحثي تم إجراؤه في السويد حول الظروف المؤسسية التي تحفز وتستثير أو تحدى وتعيق الإبداع في المؤسسات . واستخدمت هذه الأداة للمقارنة بين مجموعة من (١٠) مؤسسات إبداعية و(٥) مؤسسات حامدة .



{صورة المناخ في المنظمة الإبداعية وفي المنظمة الجامدة }

شكل (٤)

إن النقاط الواضحة في الشكل (٤) تمثل متوسط درجات العوامل الخاصة بمؤسسة واحدة من كل مجموعة .

وقد كانت المؤسسات الإبداعية العشرة ناجحة في تطوير منتجات مربحة وبالتالي استطاعت أن تضمن بقاءها في السوق . أما المؤسسات الخمسة الجامدة فقد احتاجت تجديداً في برامج منتجاتها ، ولكنها لم تحاول إجراء هذه التجديدات ، أو لعلها حاولت ولكن بشكل متخاذل أو غير جاد .

كما تم تطبيق أداة المناخ الإبداعي لقياس أثر المديرين على مناخ العمل وكان ذلك التطبيق على وحدات طب الأسنان العامة في (ستوكهولم بالسويد) ، وكانت مؤسسة الخدمات هذه تتكون من ٩٢ عيادة شارك فيها ٨٥، وكان هناك ثلاث مهن تمثل العلميين في العيادة ؛ وهم أطباء الأسنان ، والخبراء الصحيون ، والمرضات وقد كانت هدف هذه الدراسة إلى أن تظهر الارتباط بين مناخ العمل وثلاثة أبعاد لأنمط القيادة ؛ وهي :

- التغير والتوجه نحو التطوير .
- التوجهات نحو الموظفين ، ونحو العلاقات مع الآخرين .
- التوجه نحو المهام والهيكل من جانب ، ونحو أبعاد المناخ من جانب آخر .

جدول (٥)

أنماط القيادة			أبعاد المناخ
المهام / الهياكل	الموظفين / العلاقات	التغير / التطوير	
١٦	٤٢	٥٠	١- التحدي
٠٥	٤٥	٤٣	٢- الحرية
٣٣	٦٥	٧٣	٣- تدعيم الأفكار
٤١	٦٥	٥٢	٤- الثقة / الانفتاح
٢٣	٤٩	٦٣	٥- الديناميكية / الحيوية
٢٠	٤١	٤٤	٦- اللعب/المرح ومحنة الظل
٢٢	٤٨	٦٤	٧- المناظرات
٢٨-	٥٨-	٣٢-	٨- الصراعات
٢٧	٤٩	٦٩	٩-أخذ المخاطرة
٣٧	٥١	٦٤	١٠- زمن الفكرة

{الارتباطات ما بين أبعاد نظم القيادة وأبعاد المناخ}

و كشفت هذه الارتباطات أن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تمثل إلى أن تظهر أقوى ارتباط لها مع متغيرات المناخ من حيث إن النواحي الإبداعية والإبداعية للمناخ هي التي يتم قياسها .

- تطبيقات تتعلق بكيفية توزيع الوقت خلال اليوم الدراسي في المنظمات التعليمية :

في دراسة وين وأخرون Winn and others (١٩٩٧ م ، ص ١١-١٧) والتي بعنوان دعوة للابتكار : إعادة التفكير في اليوم الدراسي بالمدرسة الثانوية . استخدمت مدرستان ثانويتان تقعان في منطقة شمالي آتا Utah التعليمية العلاقة الواضحة بين الوقت والتعليم هدف تطوير جدول يسهل عملية التعلم والإبداع ، حيث إن تغيير طريقة استخدام الوقت له تأثير على كل شيء في المدرسة بما فيها من أنماط الطلاب ، والمقررات الدراسية وفرص الأنشطة غير الأكademie وطرق التدريس . ومارست المدارس في جميع أنحاء المنطقة المحددة الإبداعات التي أرادتها اللجنة ، وكانت إحدى هذه المدارس قد أدخلت زمان تطوير العاملين في الجداول العادي ، ومدرسة أخرى أدخلت عنصر خدمة طالب ، ومدرسة ثالثة كان لديها أربعة حصص بدرجة عالية من المرونة . وبعد المناقشة ووضع المعايير التي تستخدم في فحص الجداول المقترحة ، ظهرت ثلاثة نماذج ممكنة للجدول ، النموذج الأول : مجموعة من أربعة حصص (جدول يوم دراسي يوم بعد يوم) ، النموذج الثاني : جدول الثلاث فصول الدراسية بحصة مرنة إضافية . والنماذج الأخير : جدول الفصول الدراسية الثلاثة المعدل . ولمدة ثلاثة سنوات ظل المدرسون في المنطقة يدرسون مجموعة من أربعة حصص (جدول حصة يوم يوم بعد يوم) . وقد خاب أملهم بمحاسبة ٨ فصول ورؤساء الطلاب مرة كل يومين ، وحصلت تكلفة إضافية على البرنامج ، وذلك لترك ٢٥ % من العاملين للتحضير ، حيث كان عدم التدريس عاملًا سلبياً إضافياً ، كما أن الكثير من الحصص لم يتم مواعيدها مع مجموعة الوقت الطويلة ، وشعر المدرسون بأن هذا الوقت لا يتم استغلاله بصورة منتجة وأحبط كل من الطلاب وأولياء الأمور ، ثم رفض هذا الجدول .

جدول (٦)

{نظام الفصول الدراسية الثلاثة المعدل}

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الأثنين	التفويم والإثراء ، تطوير العاملين وإرشاد الطالب
٦٥	-	-	٦٥ دقيقة	-	
٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	الحصة الأولى
٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨	الحصة الثانية
٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨	الحصة الثالثة
٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨	الحصة الرابعة
٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨	الحصة الخامسة
٢٧٥ + حصة	٣٤٠	٣٤٠	٢٧٥ + حصة	٣٤٠	الإجمالي
$340 = 60$ دقيقة		دقيقة	= ٦٥ دقيقة	٣٤٠ دقيقة	

أما النموذج الثاني وهو جدول الفصول الدراسية الثلاثة بمحصه إضافية مرتنة فقد تم تطبيقه أيضاً ، وتم به تحديد معيار أساسى وهو حاجة الطلاب إلى توفير بدائل اختيارية أكثر . فقد أضاف هذا النموذج بدليلاً اختيارياً إلى كل فصل دراسي من الفصول الثلاثة ؛ وهي حصه مختصرة في نهاية اليوم الدراسي للمقررات غير الأكاديمية ؛ مثل : حصص التربية الموسيقية والألعاب . وتم رفض هذا النموذج أيضاً ؛ لأن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون قد تورطوا في حصه إضافية للفصول الدراسية الثلاثة يومياً مما يتطلب مزيداً من التحضر ، ومزيداً من الأعباء .

- أما نموذج الفصول الدراسية الثلاثة المعدل الواضح (جدول ٦) فهو محاولة للحصول على أفضل ما في الجدول الحالي ، وإضافة أبعاد تفي بالمعايير .

فقد تم تحصيص وقت للنصح والإثراء والتقويم صباح كل ثلاثة . وفي بعض الأسابيع كان جميع الطلاب يحضرون الوقت المخصص للنصح مع المدرس الذي تولى النصح على مدار السنوات الثلاثة في المدرسة الثانوية ، وفي أسابيع أخرى يحضر الطلاب حصص التقويم والإثراء ويشارك جميع العاملين في أنشطة تطوير العاملين في صباح كل يوم جمعة قبل بدء اليوم الدراسي العادي ، وأحياناً أخرى يغادر الطلاب والمدرسون مبكراً بعد الظهر في أيام الجمع ، ويتم نقل وقت تطوير العاملين إلى بعد الظهر ؛ للسماع بإجراء اجتماعات مع المدرسين من المدارس الأخرى المعنية التي تسرح الطلاب مبكراً يوم الجمعة . وقد حسن هذا الجدول الفعال ، وأضاف عناصر تسمح بتعديل الوقت ؛ للوفاء باحتياجات الطلاب ؛ وقد شعر المدرسون بقدر كبير من التمكين في جدول الفصول الدراسية المعدل ؛ حيث ظهر إنه ناجح لعزم الطلاب ، ووفر قدرًا معقولاً لمعظم الحصص .

- تطبيقات تتعلق بالعصيان الإبداعي في مجال المنظمات التعليمية :

تشير دراسة هاينز وليكاتا Haynes and Licata (١٩٩٥ م ، ص ص ٢١-٢٢) والتي بعنوان العصيان الإبداعي لمديري المدارس وشرعية ما يمكن تبريره على أن مدير المدارس هم مثل العاملين الآخرين في مجال الخدمة العامة الذين يتفاعلون مباشرة مع المواطنين الذين يخدمونهم ويمارسون قدرًا كبيرًا من سلطة حرية التصرف عند تنفيذ السياسة العامة ، وفي كثير من الأحيان يتبعون على هؤلاء تسوية التناقض أو التعارض الذي ينشأ بين تطبيق نص القانون وال الحاجة للتجارب مع واقع السياق واحتياجات من يخدمونهم . مما يضطرهم إلى استخدام ما يسمى بالعصيان الإبداعي الذي يعتبر أحد مكونات صنع القرار المنطوي على استخدام سلطة حرية التصرف . وينطوي هذا السلوك عادة على التحايل على التوجيهات الصادرة عن المكتب المركزي أو عصيannya بما يجعلها مناسبة للوضع المحلي ، ويمكن أن يفهم هذا السلوك على أنه طريقة بحاجة الآثار الإنسانية للسلطة البيروقراطية . فهو أسلوب يتبعه مدير المدارس ، لإزالة العقبات التي تتعذر التعليم الطلاي ، والتي يضعها المكتب المركزي بدون قصد ، وهم قادرون على القيام بذلك بدون خوف من إثارة حنق وغضب الرؤساء

من خلال الحماية الاجتماعية التي يحصلون عليها من خلال ما يمكن أن نطلق عليه شرعية ما يمكن تبريره . وكثيراً ما يتم تنفيذ هذا الأسلوب بروح دعاية أو لمسة إزعاج ولكن الهدف النهائي يظل التأكيد من عدم إحراز توجيهات المكتب المركزي بالدرسين والطلاب وفيما يلي بعض النماذج لتطبيقات العصياني الإبداعي في المدارس :

- أراد مدير مدرسة أن يجري مسابقة في الحقائق الرياضية عبر برنامج كمبيوتر مصمم خصيصاً لهذا الغرض ، وكان هناك ثلاثة أجهزة كمبيوتر بالمدرسة تم شراؤها بالاعتمادات المخصصة للصف الأول ، ولكن مشرف المكتب المركزي أخبر مدير المدرسة أن أجهزة الكمبيوتر خاصة باستخدام الصف الأول ولا يمكن إخراجها من الغرفة الموضوعة بها . فما كان من مدير المدرسة سوى أن نقل أجهزة الكمبيوتر قريباً من باب الفصل ودرب تلاميذ الصف الأول على استخدام البرنامج ، وقام هؤلاء بعد ذلك بمساعدة الطلاب الآخرين على استخدام تلك الأجهزة أثناء فسحة الغذاء ، وهكذا تمكّن مدير المدرسة عن طريق إبقاء أجهزة الكمبيوتر في الغرفة والاستعانة بطلاب الصف الأول كمدربين في تنفيذ البرنامج واتقاء غضب المكتب المركزي .

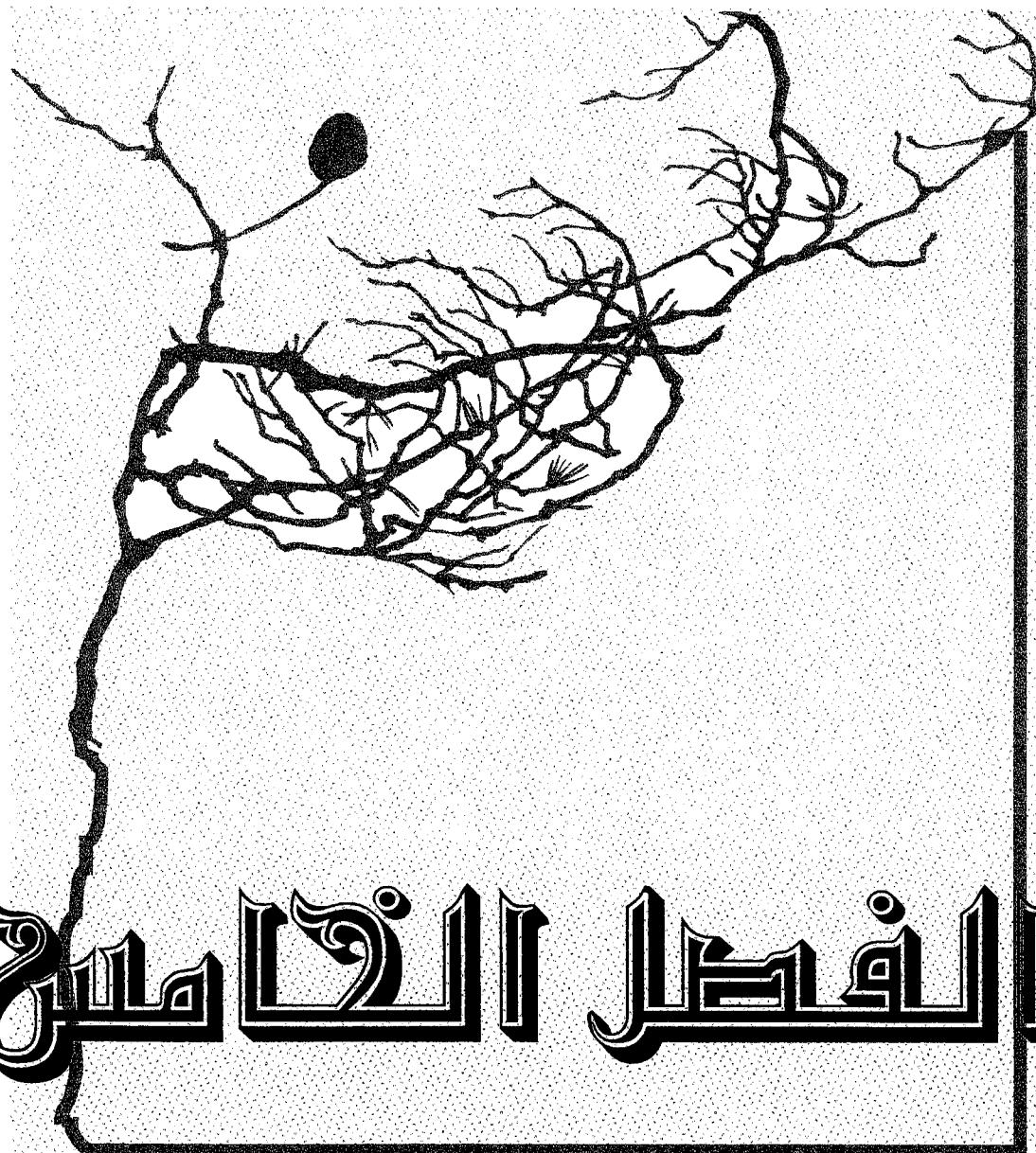
- وفي مثال آخر طلب من مديرية مدرسة حضور اجتماعات المكتب المركزي ، ولم تكن ترغب في حضورها فتعمدت تحديد مواعيد اجتماعات كانت قد خططت لها بالمدرسة بحيث تتعارض مع مواعيد اجتماعات المكتب المركزي ، ثم أبلغت مشرف المكتب التنفيذي بعدم قدرتها على الحضور ، بسبب ارتباطها بالتزام سابق بالمدرسة ، وبذلك تمكنت من تفادي حضور الاجتماع دون التعرض لللوم أو التقرير بمبررة ذلك بمسؤوليتها تجاه مدرستها .

- وفي مثال آخر طلب مدير المدرسة تزويد غرفة مساعد مدير المدرسة بباب من الخشب المصمت حتى لا يقوم الطلاب الذين يتظرون لقاءه بالتصنت عليه . ولكن مشرف الصيانة بالمنطقة التعليمية قلل من أهمية المشكلة ، ورفض استبدال الباب معللاً بعدم وجود اعتمادات . فاشترى مدير المدرسة باب بأموال المدرسة ، ووضعه مستنداً على الجدار بالردهة المجاورة لمكتب مساعد مدير المدرسة لأن تركيبه يستلزم إجراء أعمال إضافية

لإطار المفصلات والمقبض ، وبعد بضعة أسابيع وصلت أخبار الباب المذكور إلى مشرف الصيانة فبادر بإرسال عمال لاستكمال عملية التركيب لكي يتفادى التعرض للنقد العام .

وترى الباحثة أنه لكي تتمكن قياداتنا التربوية من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسساتها لابد وأن تتلقى التدريب على أساليب تنمية الإبداع الإداري وهو ما سيعرض له الفصل التالي .

النَّفَاعُ لِلْجَامِعِ



الفصل الخامس

أساليب تنمية الإبداع الإداري وتطبيقاتها في برامج التنمية الإدارية

تمهيد

تناول الفصل السابق (الرابع) الإبداع الإداري ، مفهومه وأهميته ، وسار الفصل وفق المحاور التالية :

أولاً : معنى الإبداع وطبيعته .

ثانياً : مفهوم الإبداع في الإدارة .

ثالثاً : تطبيقات الإبداع الإداري .

وانتهى الفصل إلى التأكيد على الدور الفعال الذي يساهم به تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات المختلفة والارتقاء بالعمل الإداري إلى مستوى جيد ومتميز .

ويعرض هذا الفصل لتنمية الإبداع الذي يرى الكثير من الباحثين بأن الفرد يولد ولديه ميل فطري للإبداع وللنحو وتحقيق الذات ، وأن الأفراد جميعهم يمتلكون قدرات إبداعية ولا يشتبه في ذلك إلا الحالات المرضية .

وحيث إن ملكة الإبداع هي المسؤولة عن صنع حضارة الإنسان ، فإنه كلما ارتفع مستوى هذه الحضارة والمدنية ، ازداد تعقيدها واحتاج الفرد لمزيد من التبوغ والإبداع لتحسين التعامل مع ظروف العصر وتحدياته ، ونظراً لأهميتها كانت عبر العصور محطة اهتمام العلماء والباحثين وال فلاسفة والمفكرين . ويقول عبد الفتاح (١٩٩٥م ، ص ٦٩) : " يملك كل البشر طاقات هائلة من القدرة على الإبداع ، أو جدها الله سبحانه وتعالى في المخ الشعري الهائل الذي ميز به الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات ، غير أن البشر يفقدون الجزء الأكبر من تلك الطاقات قبل بلوغهم سن الرشد " . ويرى جالان Jalan كلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٣) أن علماء النفس يعتقدوا بأن البشر لديهم ميل فطري للإبداع وللنحو وتحقيق الذات ، بدليل أن الأطفال يولدون ولديهم حماس استكشافي كبير ،

ومع ذلك فإن الشخصية الإنسانية قابلة للتأقلم بدرجة كافية لتصبح إتكالية متحببة المخاطرة قانعة بالواقع ، وفاقدة الحول والقوة . ويذكر عطية (١٩٩٩م ، ص ١١٦) : "أن الإبداع كخاصية إنسانية توجد في كل إنسان بصرف النظر عن الموهبة الذاتية أو الوراثية ، وهو إبداع ينمو بالتدريب ويتم في حالة توافر الشروط المواتية لتحقيقه " . ويؤكد على ذلك عاقل (١٩٨٣م ، ص ٢١) حيث يفيد " بأن هناك ثمة قناعة عامة عند علماء النفس المعاصرين بأن جميع الأفراد يملكون إلى درجة ما كل القدرات ، ولا يستثنى من ذلك إلا الحالات المرضية ، لذلك فإننا نستطيع أن نتوقع الأعمال الإبداعية عند جميع الأفراد ، بغض النظر عن مقدارها ومقدار قوتها ومقدار تكرارها " .

ويشير سمولنسكي Smolensky وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٣٢) إلى أن بعض الباحثين يرى أن المفتاح إلى الإبداع هو الخصوص ، ويبدأ ذلك بالتوقف عن التركيز على الإنماز والمنافسة والتوقف عن القلق الزائد حول المستقبل ، كما يستلزم ذلك اعتبار أنه من المستحيل معرفة النتيجة . وعند تناول الفرد لأي مشروع يجب أن يبذل كل طاقته مع الاحتفاظ باتجاه متفتح نحو كل الاحتمالات . ويركز البعض الآخر أيضاً على إسكات ما يسمونه " صوت الحكم " وهو صوت داخل كل فرد يمده بتعليق مستمر على أفعاله ، إنه صوت الأب الذي يرشد إلى السلوك الصحيح ، وقد يمتد هذا الصوت ليشمل أحكام الآخرين على تصرفات الفرد ، ويضاف إلى ذلك الحكم الجماعي للمجتمع بما فيه من القواعد والضوابط الاجتماعية والتي بدورها تؤثر على التفكير لدى الفرد ، ويمكن التغلب على هذا الأثر عن طريق ضبط المرء لأفكاره وأن يكون على وعي بتصور هذه الأفكار ، فالمطلوب مهاجمة هذا الصوت حتى يبلو محدود القيمة ؛ لأن مواجهة هذه المخاوف والرسائل السلبية تطلق القوة الإيجابية للإبداع .

ويذكر جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢١) اقتراحات عديدة لبعض من علماء النفس للمساعدة على إطلاق القوة الإيجابية في التغلب على المقاومة الفطرية لدى البشر ، والتي تعيق عملية التنمية الإبداعية ، مثل تمارين " الاستعارات " و " لعب الأدوار " التي يستخدمهاآلاف الأفراد اليوم ، وتشير الأديبيات إلى أن هناك أربع عمليات تهدف

للوصول إلى المستويات العميقة نسبياً للحدس الضروري لحل المشاكل بطريقة إبداعية :

- العملية الأولى : "إيجاد الحاجة" يؤدي إلى تحديد دقيق للمشكلة أو الحاجة والاستجابة الموجهة للمشكلة وتصل بالفرد إلى المستوى الأول .

- العملية الثانية : "نقوم فيها بتحويل المشكلة المدركة إلى فرض" يساعد الممارس على تجاوز الثوابت أو الصور المعتمدة على حل مشاكل ماضية فنصل بالفرد إلى المستوى الثاني .

- العملية الثالثة : "وفيها تقييم الإستراتيجيات" يساعد على التنبؤ بالواقع المستقبلية للقرارات المختللة .

- العملية الرابعة : وهي "الاستكشاف الإعلائي" يستكشف البعد الإعلائي للحدس بطريقة أعمق لدرجة أنه يمكن إزالة العائق من أمام الحدس .

وتوضح فوائد هذه العمليات الأربع فيما يلي :

- في حل المشكلة الإبداعية ، تفيد هذه الطرق في التغلب على المقاومة الفطرية الموجودة لدى البشر والوعاق الشبيهة ، وفي إنتاج بصائر معينة يمكن أن تكون موجهة نحو المشكلة أو نحو الفرصة أو كليهما .

- في التخطيط الاستراتيجي ، تفيد هذه الطرق في تنمية حس ملهم للرؤية ، وتحديد للمهمة واستراتيجيات ابتكاريه تناسب الظروف الحالية والناشرة .

- في تحليل السياسة والبحث المستقبلي ، تفيد هذه الطرق في استكشاف الظروف المستقبلية الممكنة والمفضلة .

ويرى حنورة (١٩٩٥م، ص ١٠١) أنه حين يتم التحدث عن التدريب على الإبداع ، فإن هذا يعني التركيز على أهمية هذا التدريب ، خاصة وأن جميع الأفراد يحملون الاستعدادات المعروفة باسم الاستعدادات الإبداعية ، والتي لا يلحظ الجميع إلى استخدامها إما كسلًا أو ابعادًا عن المجازة أو تحنيًا للتجدد ، ولكن من خلال التشجيع والرعاية والدفع بالإنسان إلى الممارسة الإبداعية يمكن أن يصل الفرد إلى الرغبة والميل لأن يكون كائناً مبدعاً على الحقيقة وليس على سهل المجاز .

ويضيف الهيجان (١٩٩٦ م ، ص ٣٠٦) : "أن الإبداع لدى الأفراد مثل أية قدرة عقلية أو مهارة ، قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المنظمات أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين بها ، هذه الجهد يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الإبداع " .

ومن ثم يسير الفصل وفق المعاور التالية :

أولاً : أساليب تنمية الإبداع الإداري :

- ١ - التدريب الذاتي
- ٢ - التدريب الجماعي
 - أ - أسلوب العصف الذهني
 - ب - أسلوب التأليف بين الأشتات
 - ج - أسلوب إدارة المخ
 - ه - أسلوب تحليل العوامل المؤثرة
 - ز - أسلوب التحليل المورفولوجي
 - ح - أسلوب قوائم تداعيات فيشر

ثانياً : تطبيقاته لاستفادة من أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة .

- ١ - تطبيق أسلوب العصف الذهني في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .
- ٢ - تطبيق أسلوب إدارة المخ في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .
- ٣ - تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .
- ٤ - تطبيق أسلوب التأليف بين الأشتات في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .

ثالثاً : نتائج البحث وتسوياته ومقدراته

أولاً : أساليب تربية الإبداع الإداري :

تجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية والابتكاريه إلى التدريب على توليد الأفكار ، وتقوم على خطط ومبادئ محدده لمواجهة أو حل المشكلات المختلفة ، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع ، وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتخيل والتذكر والتفكير ... الخ . وتتم هذه التدرييات من خلال :

- تدريب ذاتي .
- تدريب جماعي .

١ - التدريب الذاتي :

يفترض أن يكون فيها الفرد ذا إرادة قوية ، وصاحب استعداد ذهني متميز ، ومستعدا للتفاعل مع المشكلات ، مواجهها لها باستراتيجية جيدة ، عاملًا على حسم المشاكل التي تواجهه حسما نهائيا . كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغا لمشكلة واحدة فقط ، مطبقا بعض التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والارتقاء بها ، والتي من ضمنها :

ما يراه هلال (١٩٩٧ م ، ص ١٠٣ - ١٠٦) :

- أ - تعويذ الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المواقف والمشكلات ،** وذلك من خلال تحديد المشكلة ، ثم تفصيلها ، وتحديد الأشياء التي تقوم بتقليم الحلول الممكنة .
- ب - التعلم على التمييز بين أسباب المشكلة وظواهرها ،** وعدم الإسراع في مواجهة الظواهر وترك جذور المشكلة ، والتوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة ، سواء كانت مسموعة أم مرئية مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة ، ثم عرضها في صورة فروض أو نقاط محددة حتى يتم التفاعل مع النقاط المثلثة لجواهر المشكلة .

ج - الإقبال على اختبار الفكرة المناسبة وإن كانت تبدو غريبة لمن هم خارج نطاق دائرة المشكلة ، فلابد من الإقدام والمغامرة ، وعدم إعطاء فرصة للخوف أو الخدر الرائد.

ويضيف سمولنسكي Smolensky وكلاينر Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٣١ - ٣٢) بعض التوجيهات للتتدريب الذاتي ، وهي كالتالي :

د - من الأمور التي تؤدي إلى نتائج مذهلة التحدث عن المشكلة ، فالكلام يمكن أن يساعد في توليد الأفكار ، فعندما يغير الفرد نفسه على التحدث لفترة معينة من الوقت (في بداية الأمر دقيقة ثم ثلات دقائق ثم خمس دقائق...) فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج غير متوقعة ه - اللجوء إلى نوع من الضغط عند حل المشاكل ، فإذا ما وضع الفرد لنفسه أسبوعاً لحل المشكلة فإنه س يستغرق أسبوعاً ، وإذا وضع ساعة فسيستغرق ساعة ، فمن المهم وضع وقت كاف للتقدير ، ولكن القليل من ضغط الوقت يمكن أن يكون فعالاً أحياناً . ومن الممكن تشطيط المخ بالألعاب والفوازير ؛ فتعتبر الألعاب الورقية مفيدة لبعض الناس ، والقصص البوليسية مفيدة للبعض الآخر ، وحتى الكلمات المتقطعة تفيد في ارتخاء عضلات التفكير .

و - عدم قصر التفكير على الواقع ، فنشاطات الأحلام والخيالات للجانب الأيمن من المخ لها مكانة مهمة لدى الشخص المبدع .

ز - مصاحبة الأشخاص المبدعين وتعلم أفكارهم وطرقهم .

ح - إعطاء فرصة للعقل بأن يستريح من أي شيء ما بين فترة وأخرى .

ط - تغيير الطريق الذي تعود الفرد أن يسلكه في الذهاب والعودة إلى المترجل ، أو تغيير مكان جلوسه المعتاد أثناء تناول الطعام .

٢ - التدريب الجماعي :

وتتعدد الأساليب التدريبية للتتدريب الجماعي الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى الأفراد ، مثل أسلوب العصف الذهني ، التأليف بين الأشتات ، إدارة مهارة المخ ، القائمة

المعدة مسبقاً ، تحليل العوامل المؤثرة ، التفكير في الخصائص ، التحليل المورفولوجي ، قوائم تداعيات فيشر ، برنامج جائزة الإبداع ، القيمة المرتفعة للإدراك البصري ، لعب الدور ، قائمة صفات الأفكار وستقتصر الباحثة في عرض الأساليب التي توافق مع المنظمات التربوية :

أ - أسلوبه القصف الذهني (العصف الذهني)

يعد أسلوب القصف الذهني أو العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المفضية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية ؛ حيث يؤدي أسلوب العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقتها العملية والوظيفية .

ويعرف البكر (١٤١٩هـ ، ص ١١) العصف الذهني : " بأنه المنهج والأسلوب التكنيكى لحل مشكلات العمل أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والأراء المختلفة وتوظيفها إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما ، والعمل على اقتراح حلول لها " .

ضوابط عملية العصف الذهني

هناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها القائد لمجموعات العمل عند توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل مشكلات العمل ، ومن أهم هذه الضوابط ما وضحه البكر (١٤١٩هـ ، ص ١٢) :

الضابط الأول : عدم النقد : يعتبر النقد السريع للأراء والأفكار المطروحة من العمليات التي تعيق المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل ، حيث يلجأ أعضاء الفريق إلى التحفظ أو التردد في طرح أفكارهم وآرائهم ، مع وجود احتمال كبير لأهميتها ، إلا أنهم يؤثرون عدم المساهمة إذا ما شعروا بأنهم موضع نقد وتقسيم من قبل الآخرين . وللتغلب على هذه المشكلة عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التأكيد على أعضاء الفريق على حقيقة أساسية تتعلق بهذا المنهج وهي أنه ليس هناك أفكار غير جيدة أو غير مقبولة ، كما أنه ليس هناك أفكار عديمة الصلة أو العلاقة .

الضابط الثاني : الشعور بالأمان : يعد الشعور بالأمان أساسياً في منهج العصف الذهني؛ إذ تشي عملية المشاركة طرح الأفكار والآراء بحرية تامة ، فالأفكار التي تبدو شاذة أو غريبة (لدى بعض الأفراد) من الممكن أن تكون عاملاً مهماً في شحد وإشعال الذهن ، مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أحد أعضاء فريق العمل .

الضابط الثالث : الكمية التي تؤدي إلى النوعية : عند تطبيق منهج العصف الذهني ، يجب التركيز على عدم حجب أو إعاقة المشاركة والمساهمة الواسعة من قبل أعضاء الفريق ، وذلك بالتركيز على نوعية الأفكار والآراء المطروحة ، بل يجب أن يكون هناك تشجيع لأعضاء الفريق بالمشاركة بأكبر عدد من الأفكار والمقترحات ، وبصرف النظر عن قيمتها وإرجاء عملية الحكم حيث يعمد إلى تخصيص وقت نهاية الاجتماع لعملية الغربلة والتقييم ، وذلك للبحث عن النوعية والتمييز بين الأفكار والمقترحات من حيث علاقتها وصلاحتها في الإسهام بحل المشكلة المطروحة .

الضابط الرابع : تجنب الجمل المترضة : من المهام الأساسية للقائد والوجه لعملية العصف الذهني أن يؤكد على فريق العمل تجنب العبارات والجمل المترضة عند مناقشة أو دراسة مشكلة ما . حيث أن فاعليته عملية العصف الذهني في حل المشكلات تكمن في استمرارية الجلسة المخصصة لذلك ، وهذه الاستمرارية تعتمد بشكل كبير على مشاركة أعضاء فريق العمل بطرح آرائهم وأفكارهم . إذ قد يمتنع الأعضاء عن المساهمة بسبب وجود عضو أو أكثر يمارس على نحو مستمر قتل مساهمة الآخرين عن طريق إطلاق عبارات أو جمل مثبطة لفاعالية ونشاط الفريق ، فإذا لم يأخذ قائد الفريق قضية تجنب العبارات المثبطة ، فإن الوقت المخصص للجلسة أو الاجتماع المحدد لبحث المشكلة قد يتنهى دونما الوصول إلى آراء وحلول جيدة تتعلق بالمشكلة أو القضية موضوع البحث . وهذه بعض العبارات والجمل المثبطة والتي قد تصدر من بعض أعضاء فريق العمل مثل :

- لم يسبق لنا أن عملنا بهذه الطريقة من قبل .
- لا يمكن تطبيق هذه الفكرة .
- ليس لدينا الوقت الكافي .
- عدم توافر الكوادر الازمة لذلك .
- لا توجد لها بنود في الميزانية .
- هذه أفكار وآراء متقدمة جداً على واقعنا .
- لنكون لجنة لدراسة هذا الاقتراح .
- لا يمكن إقناع المسؤولين بهذه الخطة
- انتظروا بعض الوقت ونرى ما سوف يحدث

الضابط الخامس : التوفيق (الدمج) : يقصد بعملية الدمج أن يعمل أعضاء الفريق على القيام باستنباط أو استخراج فكرة أو مقترن فعال من خلال عملية المقارنة والتوفيق بين فكرتين أو أكثر من الأفكار والأراء المختلفة المطروحة خلال جلسة العصف الذهني . ويضيف الهيجان (١٤١٦هـ ، ص ٢٩١) بأنه ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا تكون مقيدة لدرجة الاستعجال في طرح الأفكار والأراء ، ولا طويلة لدرجة أن يشعر الأفراد بالملل ، وبالتالي بالخمول الذي يعيق طرح الأفكار .

مراحل العصف الذهني

وتتمثل مراحل العصف الذهني التي يمكن استخدامها في هذا الأسلوب فيما يعرضه هلال (١٩٩٧م ، ص ص ٤٢-٤٤) وهي على النحو التالي :

المراحل الأولى : التجزئة : ويجب أن يقوم القائد فيها بتفتيت المشكلة أو الموضوع إلى عناصره الأولية ، وترتيب هذه العناصر بشكل يساعد المشاركين في اجتماعات عصف الذهن على تداعي الأفكار والانطلاق إلى تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة .

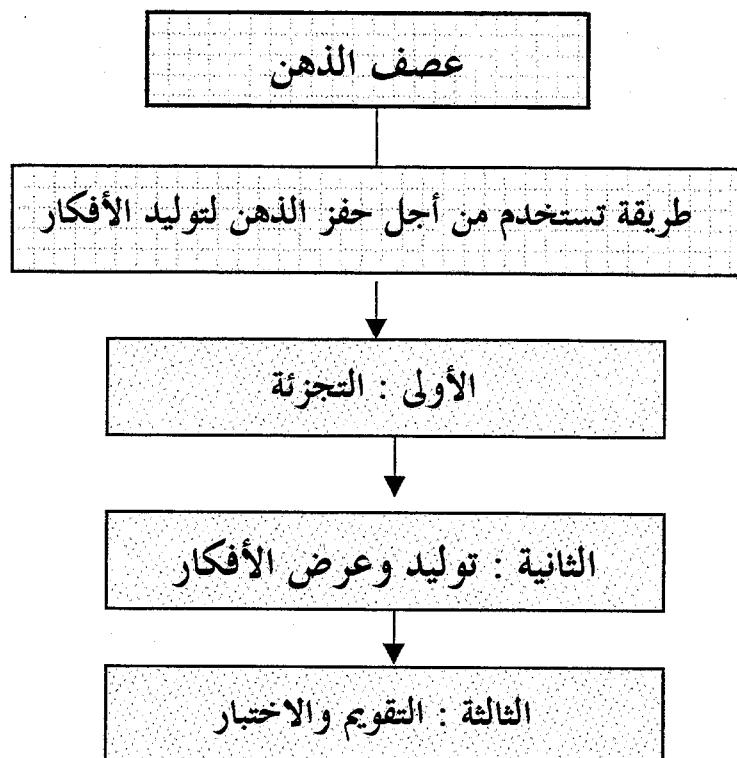
وتعتمد عملية تجزئة الموضوع على مهارة القائم بريادة عملية العصف الذهني أو قيادتها ، وإذا كانت عملية فردية أو شخصية ، أي يمارسها الشخص مع نفسه فعليه أن يقوم بتجزئة المشكلة وتسجيل ذلك كتابة .

المرحلة الثانية : توليد وعرض الأفكار : وتركز هذه المرحلة على إتاحة الفرصة للفرد أو الأفراد للانطلاق لتوليد وتقديم ما يجول بذهنه أو بأذهانهم من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تففيذها ، وأهم ما في هذه المرحلة هو هيئة البيئة المساعدة لذلك ، حيث إن الفرد يصعب عليه أن يقوم بعملية العصف الذهني بمفرده ، ذلك لأن عملية توليد الأفكار تحتاج إلى أن تكون هناك فرصة للتلاقي فيها الأفكار مع أفكار أخرى حيث تتراوح معها الإنتاج أفكار جديدة ، وتنظم جلسات العصف الذهني بحيث تضم أفراداً يتراوح عددهم ما بين ١٠ - ١٥ فرد ، ويجب أن يكون مدير الجلسة مدرباً على القيام بمهامه مع هذه الجماعة ، إذ يجب عليه في بداية الجلسة أن يوضح العمل والسلوك المطلوب الذي يتحقق أهداف هذه الجلسة .

المرحلة الثالثة : التقويم والاختبار : يؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجموعة العصف الذهني عدة اعتبارات ، وهي كالتالي :

- يتم اختيار القائد لهذه الجلسة في ضوء مجموعة من الصفات الأساسية ؛ مثل توفر المهارات اللازمة لخلق المناخ المناسب ، وإثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم ، والتخلص من عبارات النقد والتسيط وغيرها من العوائق ، والربط بين الأفكار بطريقة تساعد على الإبداع والانتقال من موضوع لآخر بسهولة دون وجود أي حرج ، وتجنب فرض رأيه الشخصي ، أو توجيه المناقشات قسراً إلى الاتجاه الذي يريد .
- اختيار أحد الأعضاء ليقوم بوظيفة مسجل المناقشات والأفكار فقط دون تحديد أسماء الأفراد المتحدين أو الذين يقدمون ابتكاراً لهم .
- يكتفى في المجموعة أن يكون بينهم اثنان أو ثلاثة من أعضاء المجموعة الذين لهم صلة

مباشرة بموضوع الاجتماع أو المناقشة ، أما بقية الأعضاء فيكونون غير مرتبطين وبعدين عن موضوع الجلسة ، ويكون دورهم هو التقديم أو الإيحاء بالأفكار القريبة من المشكلة .
ويوضح الشكل التالي مراحل العصف الذهني .



شكل (٧)

مراحل العصف الذهني

وترى الباحثة أن عملية عقد الاجتماعات ليس بالأمر الجديد على القيادات التربوية ، ولكن الذي يمكن أن يكون جديداً في تعلمها هو معرفة كيفية إدارة هذه الاجتماعات الإبداعية ، ومعرفة ضوابط نجاحها ، حتى يتمكن القائد من عصف أفكار العاملين معه ، والوصول إلى حلول وأفكار مبدعة خلاقة .

ب - أسلوب التأليف بين الأشكال :

يفيد درويش (١٩٨٣ ، ص ٢٤) أن بعض الباحثين يرى أسلوب التأليف بين الأشتات يستخدم أشكال الاستعارة والمحاز والتتمثل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة ، حيث ينهض هذا الأسلوب على ثلات مسلمات أساسية : الأولى : إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فاعليتها .

الثانية : إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة .

الثالثة : إن الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد ، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أم الجماعي .

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يلدو بينها وبين بعضها بعضاً صلة أو رابطة ما ، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ، ثم في حل المشكلة بعد ذلك ، وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسين من النشاط ؛ أو لهما : يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً ، ويتتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعيم والتمثل أو المتشابهة ، ويكون بالبحث عن تصور عقلي يضم هذا الشيء الغريب ، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره . وثنائيهما يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً ، وليس المقصود بهذا فقط السعي إلى الغرابة والشذوذ ، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم ، والناس ، والأفكار والمشاعر ، . . . وتتضمن هذه المحاولة طرقاً عديدة للوصول إلى هذه الرؤية الجديدة للجوانب المختلفة في العالم المألوف من حولنا .

وهذا الأسلوب يحتاج إلى جهد كبير في تدريسه والعمل به ، فهو يستلزم معايشة وتفاعلًا نفسياً كبيراً ، ولذا تتحقق فاعليته بتوفير مجموعتين من العوامل :

- مجموعة الحالات النفسية

والتي يوضحها درويش (١٩٨٣ م ، ص ٢٦) حيث يرى أنها تلعب دوراً هاماً في العملية الإبداعية ، وتشمل ما يلي :

- حالة يتذبذب فيها المبدع بين الاندماج - ويكون بالالتصاق الوثيق بالمشكلة - والانفصال ويعني التعامل مع المشكلة من بعد أو النظر إليها على أنها شيء مستقل عنه تماماً .
- حالة تأجيل الإشباع ، والتي تنطوي على ضرورة الصبر على المحاولات المتكررة إلى أن يصل إلى ما يعتبر أفضل حل ممكن للمشكلة عن اقتناع وشعور كامل بالرضى .
- حالة التأمل ، وتمثل في إتاحة الفرصة للعقل أن ينطلق في التفكير متحرراً من أي قيد أو منطق .
- حالة يعايش فيها المبدع الشعور بالاستقلال الذاتي للفكرة التي خرجت عنه فينظر إليها ويتابع نموها وهي بعيدة عنه .
- حالة إحساس بالرضى والبهجة ، وهي في مجموعها حالة مشابهة لما يصاحب لحظات الإلهام أو الحدس ، وهو شعور يسبق أي برهان على كفاءة الحل أو سلامة الفكرة ، وهي تمثل أحد العوامل الهامة في تنشيط الطاقة الإبداعية .

- مجموعة الحيل العملية أو الإجرائية :

وهي التي تلعب دور المثير أو المحفز للحالات النفسية السابقة ، وتشجع على الانطلاق الحر للأفكار وتعين على التخفيف من الجمود الذهني ، وتتلخص في ثلاثة حيل مثالية مختلفة :

الحيلة الأولى : التمثيل الشخصي : كما يذكره درويش (١٩٨٣ م ، ص ص ٢٧-٢٨) : " ويقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين في المشكلة موضع اهتمامه ، بحيث يستشعر ذاتياً ما يمكن أن يشعر به هذا الشيء ، بمعنى آخر كأن يتصرف كما لو كان مسماً في

جهاز مثلاً وأن يترجم سلوكياً ما يمكن أن يقع عليه من ضغط أو ما يعانيه من توترات " .
 فهذا النوع من التمثيل يتتيح له فهماً أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلاً مبدعاً .
 وتشير الأدبيات إلى أن بعض الباحثين يرى التمثيل الشخصي هو أن يتصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم على تطويره بحيث يمكن أن يتصور طبيعة المشكلة التي يمكن أن يواجهها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ، فعلى سبيل المثال تم استخدام التمثيل الشخصي في شركة جيليت Gilett في عام ١٩٨٠ ، وتصور العاملون في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان ، وكيف أن هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث جبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال ، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو يلائم الأنواع المختلفة للشعر . كما ذكر هلال (١٩٩٧ م ، ص ٤٦) : " أن التمثيل الشخصي هو أن يقوم الفرد من خلال الجماعة ومن خلال سعيه لحل بعض المشاكل الواقعية الحياتية بالإيحاء لنفسه بأنه جزء من المشكلة ، ويقيس على نفسه النتائج عندما يمثل الموضوع " .
 وفي حالة المنظمات التربوية ، يطبق هذا الأسلوب في فهم ومعرفة جميع أنواع المعاناة التي يعاني منها مثلاً :

- المقصف المدرسي

- المكتبة المدرسية

- المعلم اللغوي

- معامل العلوم

حيث يستشعر القائد التربوي أنه جزء من المشكلة أو أنه هو الشيء الذي تقع عليه المشكلة ، ويقيس على نفسه الضغوط التي تقع عليه في هذه الحالة ، وكيف يفضل أن يكون الموقف إزاءه ، وعلى هذا الأساس تظهر نتائج أفضل مستبطة من واقع الإحساس الفعلي بالمشكلة .

الحيلة الثانية : التمثيل المباشر : وعرفه درويش (١٩٨٣ م ، ص ٢٨) على أنه : " يعتبر حيلة أساسية تعين الفرد على النظر إلى المشكلة في سياقات أخرى جديدة ، أي أن الفرد

باستخدامه لهذا النوع من التمثيل يقدم أفكاراً تكشف عن التشابه بين المشكلة المطلوب حلها وبين صور أخرى من المشكلات لها حلولها الراهنة في عالم الطبيعة أو الحيوان " . ويرى هلال (١٩٩٧ م ، ص ٤٧) : " أن التمثيل المباشر يتم فيه اختيار موضوع آخر مماثل لموضوع المشكلة أو البحث ، حيث يكون الهدف هو البحث عن مجال للمقارنة والتشابه بين موضوعين ، مثل جهاز الحاسب الآلي والعقل البشري " . ويضيف درويش (١٩٨٣ ، ص ٢٩) بأن أكثر ما يفيد في التمثيل المباشر هو أن يتتوفر لدى الفرد أو الأفراد المشتركين في الجلسة قدر وافر من المعرفة والمعلومات المختلفة في شتى المجالات ، ولهذا السبب يشرط أن تضم الجلسة أكبر عدد من الأفراد ذوي التخصصات المختلفة ، ويتبين مما سبق أن أكثر ما يفيد القائد والعاملين معه في إجرائهم لحيلة التمثيل المباشر أن يكون لديهم قدر وافر من المعلومات التي تؤهلهم لهذا الرابط بين المشكلة الواقعية وبين وضع قائم في عالم الطبيعة أو الحيوان ، وإمكانية الاستفادة من التوافق والتشابه في الظروف المتاظرة في كلا الحالتين . وترى الباحثة أن المنظمات التربوية عادة ما تشمل جميع التخصصات مما يساعد على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب ، والاستفادة من الحلول الموجودة في الطبيعة على مختلف التخصصات في حل مشاكل قد تواجهه سير العملية التعليمية .

الحيلة الثالثة : التمثيل الرمزي : ويرى درويش (١٩٨٣ م ، ص ٢٩) أنه : " في هذا النوع من التمثيل تستخدم الصور الموضوعية أو اللاشخصية لوصف المشكلة ، كما يمكن أن يكون هذا الوصف في صورة تعبير مركز لجوهر الشيء أو أهم خصائصه " فهي لا تقوم بالضرورة بالرمز المباشر أو الملائم منطقياً، بل يمكن أن تتضمن تعبيرات متناقضة ظاهرياً، ويضيف هلال (١٩٩٧ م ، ص ٤٧) : " أن التمثيل الرمزي يعتمد على استبدال الواقع بالخيال الذي يلغى قوانين الطبيعة ويصل إلى درجة استخدام بعض القوى الغيبية أو غير المعقولة " . ويمكن استخدام التمثيل الرمزي في المنظمات التعليمية حيث يمكن للقائد التربوي تمثيل المشاكل التي يعاني منها الطلاب على أشكال صور موضوعية أو لا شخصية لوصف المشكلة ، أو لوضع حل لمشكلة قائمة يعرفها الجميع ؛ فالصور المعلقة على حوائط المنظمة

التربية تمثل نوعاً من التعليم ، والتعديل للسلوك ، ومخاطبة النفس بتوجيه تربوي لا يخل بالعملية التعليمية التربوية .

ويلخص توفيق (د . ت ، ص ٣٠) أسلوب التأليف بين الأشتات في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة معينة على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ، ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ، ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه ، ويطرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز بوصفها حيلاً عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلة بطريقة جديدة ، ويؤدي ذلك إلى بلوغ رؤية جيدة للمشكلة ، وبهيئة المناخ الضروري للنشاط الإبداعي ، ويقوم القائد بعد ذلك بجمع الأفكار أثناء الجلسة ، ويفيداً في تقييمها على ضوء عدد من المعاير ، مثل جدة الأفكار ، وجودها وأصالتها ، ومدى قدرها على حل المشكلة المطروحة للمناقشة ، أو مدى إمكانية تفيذهما عملياً ، وتستخدم هذه الطريقة في بحث المشكلات المركبة والمعقدة .

ويضيف درويش (١٩٨٣ م ، ص ٣١) أن أسلوب التأليف بين الأشتات يحتاج لمن يستخدمه أن يبذل الكثير من الطاقة ، وأن يثابر بالجهد العقلي والنفسي ، ولذلك فمن المعتاد أن يشعر الأفراد في نهاية جلسات حل المشكلات بهذا الأسلوب بالإنهاك الواضح ، لأنهم حالوا وطافوا في مجالات عديدة لا تتصل بالمشكلة مباشرة ، وبذلوا جهداً عقلياً كبيراً في تصوير ما تملوه من صور ، وفي تحديد أوجه الإفادة من صور التمثيل المختلفة .

ج - أسلوب إدارة مهارة المخ

يرى جalan Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ص ٢١-٢٢) أن برنامج إدارة مهارة المخ ينادي بتحديد المديرين التنفيذيين من النوع الحدسي جداً في المنظمة ، وتشجيع المنظمات على استخدام مديرين أكثر حسناً في المستقبل . وبرنامج إدارة مهارة المخ عملية ذات ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى ، تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للمدير من النوع الحدسي .
- المرحلة الثانية ، يتم فيها تحديد نفس المهمة للمديرين من النوع المفكر .

-وفي المرحلة الثالثة ، يتم جمع المجموعتين معًا لمناقشتها وتحسين المنتج النهائي .
 إن المرحلة الأخيرة مهمة لفعالية البرنامج مثل أهمية تحديد المديرين النوع الحدسي والمفكـر . والنقـطة المهمـة في هـذا البرنامج هي اختيار القـائد المـاهر في تسهـيل عمـلية التـفاعل الفـعال بين الأـساليـب العـديدة المـوجـودـة لـديـه .
 ويـصـف الجـدول (٨) كـيف يـكـن أن تـنـدـمـج أـسـالـيـب المـخـ الـحـدـسـيـةـ وـالـتـفـكـيرـيـةـ الـمـنـطـقـيـةـ لـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـتـنـظـيمـيـةـ .

جدول (٨)

{ حيث يمكن لأنماط الفكر الإداري المختلفة أن تجتمع لتحقيق أهداف المنظمة }

التفكير التفكير = التفكير			نمط التفكير
المتكامل	المنطقي	الحدسي	+
حقائق واحتمالات	الاحتمالات	الحقائق	بؤرة التركيز في نمط التفكير
شخصية استبصارية ولكن أيضًا عملية	شخصية استبصارية متجمسة	عملية غير شخصية	الطريقة المستخدمة في التفكير

ومن الجدول السابق يتضح كيفية تضافر الجهد لأنماط التفكير المختلفة للعاملين بالمنظمة ، حيث يستفاد من العاملين ذوي التفكير المنطقي في ترتيب الحقائق وجمع المعلومات وتبويتها ، ثم يستفاد من العاملين ذوي التفكير الحدسي في وضع تصورات واحتمالات جديدة تسهم في نجاح المشروع قيد التنفيذ ، فيحدث بذلك التكامل في طريقة التفكير ، وإشعار كلا الفريقين بأهميتها ومكانتهما في المنظمة ، مما يؤدي إلى نتائج متميزة وذات كفاءة عالية .

وترى الباحثة أنه بالإمكان تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التربوية ، بعد دراسة أنواع العاملين في المنظمة وتقسيمهم إلى النوعين المذكورين حيث يتم عرض المشاريع التي تقوم بها المنظمة التربوية أولاً على الفريق الحدسي ثم على الفريق المفكـر المنطقـي ، وبذلك يتم إشعار جميع العاملين بأهميتـهم وفائـدـهم وـبـتـكـامـلـ الـعـمـلـ ، وـتـحـقـقـ النـتـيـجـةـ الإـبـادـاعـيـةـ .

هـ - أسلوبـ بـ تـطـيلـ العـوـاـمـلـ المـؤـثـرـةـ

يدـكـرـ مـيلـلـرـ ، مـاـمـ ١٩٩٠ـ ، نـقـلاـ عـنـ الـهـيـجانـ (ـ١٤١٦ـ ، صـصـ ٥٤ـ٧٢ـ)ـ أـنـهـ تمـ اـقتـراحـ هـذـهـ الـوـسـيـلـةـ منـ وـسـائـلـ الـإـبـادـاعـ منـ قـبـلـ عـالـمـ النـفـسـ الـاجـتمـاعـيـ (ـكـيرـتـ لـيفـنـ)ـ ، وـيـعـودـ اـسـمـهاـ إـلـىـ قـدـرـهـاـ عـلـىـ تـحـدـيدـ الـعـوـاـمـلـ الـتـيـ تـسـهـمـ فـيـ حـلـ الـمشـكـلـةـ أـوـ تـعـيـقـهـاـ حـيـثـ إـنـهـ تـسـتـطـعـ أـنـ تـشـيرـ الـفـكـرـ الـإـبـادـاعـيـ لـلـشـخـصـ مـنـ خـلـالـ الـخـاـورـ التـالـيـ :

- تحديد الهدف (أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه .

- تحديد جوانب القوة التي يمكن زيتها أو تدعيمها في الهدف المراد .

- تحديد جوانب الضعف والتي يمكن تقليلها أو إلغائها في الهدف المراد .

ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن اختيار موقف ما يُؤْدِيُّ أَنْ يُحدَثُ فِيهِ بَعْضُ التَّغْيِيرِ ؛ مَثَلًاً : تحسين ظروف العمل ، أو التعامل مع ضغوط العمل ، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة ، وغير ذلك من الموضوعات المختلفة ، وبعد اختيار المشكلة يتم السير وفق الخطوات التالية :

- كتابة المشكلة بطريقة مختصرة وموضوعية .

- يوصـفـ الـوـضـعـ فـيـ حـالـةـ دـعـمـ تـحـسـنـ المـوقـفـ ، وـالـذـيـ يـؤـدـيـ إـلـىـ حدـوثـ أـزـمـةـ .

- يوصـفـ الـوـضـعـ الـذـيـ يـفـضـلـ أـنـ يـكـونـ عـلـيـهـ المـوقـفـ ، وـيـعـقـدـ أـنـهـ مـثـالـيـ .

يفترض أن خط المتصـفـ يـمـثـلـ الـوـضـعـ الـراـهنـ الـذـيـ يـفـصـلـ بـيـنـ الـوـضـعـ السـيـءـ وـالـوـضـعـ المـفـضـلـ (ـالمـثـالـيـ)ـ ، حيثـ يـفـتـرـضـ أـنـ يـكـونـ هـنـاكـ شـدـ وـجـذـبـ بـيـنـ الـوـضـعـيـنـ ، ثـمـ يـسـدـوـنـ تـحـتـ كـلـ وـضـعـ مـنـ الـوـضـعـيـنـ السـابـقـيـنـ الـعـوـاـمـلـ أـوـ الـقـوـيـ الـمـؤـثـرـةـ الـتـيـ تـعـملـ إـمـاـ عـلـىـ تـحـوـلـ الـوـضـعـ نـحـوـ الـأـزـمـةـ أـوـ تـحـوـلـهـ نـحـوـ الـوـضـعـ الـمـثـالـيـ .

ونظراً لأن هذا الأسلوب يمثل نوعاً من الشد والجذب بين وضعين ، هما : الوضع غير المقبول (الأزمة) ، والوضع المفضل (المثالي) . فيوجد لذلك ثلاثة طرق لتحريرك خط الوسط ، الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل : وهذه الطرق هي :

- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن .
 - إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن .
 - إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل

ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المحفزة على الإبداع ؛ إذ أنها تمكن الفرد آياً

كان من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف ، حيث يساعد ذلك على توليد

الأفكار الإبداعية الملائمة ، والتي وبالتالي توصل إلى الحلول المناسبة . ويمكن تطبيق هذا

الأسلوب في حالة المنظمات التربوية على مشاكل كثيرة قد تتعرض لها المؤسسة ، مثل :

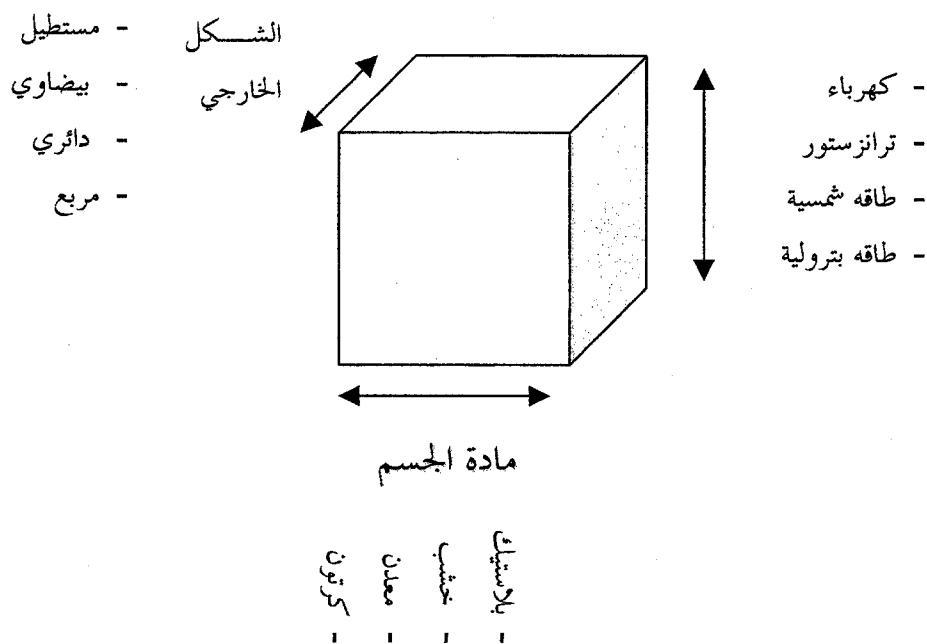
 - مشكلة تكدس الطلاب أمام بوابة الخروج .
 - مشكلة ازدحام الطلاب أمام المقصف المدرسي .
 - مشكلة ضعف في مستوى أداء المعلم .

فهو أسلوب تحليلي يتمكن القائد التربوي من خلاله من تقوية وتدعم العـوامل الإيجابية ، والحد من العوامل السلبية التي يتوصل إليها من خلال عملية التحليل ، ومن ثم يقوم بإضافة آية عوامل أخرى إيجابية يرى القائد أنها تعزز الوضع وتوجهه نحو الأفضل .

ز - أسلوبات التحليل المورفولوجي :

يرى توفيق (د . ت ، ص ١٩) : " أن أسلوب التحليل المورفولوجي يستهدف تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من " التوافق والتباديل " الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام ، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، بحيث

يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها البعض بطريقة جديدة " ويضيف درويش (١٩٨٧ م ، ص ٣٦) أن هذا الأسلوب يقوم على فكرة التحليل لبنية أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها والتي تمثل عناصر مستقلة فيه ، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينات ، ويمكن أن يكون منها حلول غير عملية بل قد تكون مستحيلة التحقيق ، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقسيم الحلول ، و اختيار الحل الممكن التنفيذ والذي تنطبق عليه مواصفات الإبداعية من الجدة والأصالة . ويوضح توفيق (١٩٨٣ ، ص ٣٦) الشكل (٨) مثال لاستخدام هذا الأسلوب في محاولة افتراضية لتطوير أحد الأجهزة التكنولوجية المعروفة وهو جهاز عرض الشرائج ، وقد اعتبرت الجوانب التالية أبعاداً هامة في هذا المنتج الصناعي . ويمكن استخدام هذا الأسلوب في المنظمات التربوية باعتباره أسلوباً تحليلياً يعتمد على تحليل العوامل التي تتسبب في حدوث المشكلة إلى أبعادها الجزئية ، فهو يمكن من رؤية داخلية لأبعاد الموضوع قيد النظر وإيجاد تكوينات جديدة تسعى إلى تحسين الوضع القائم والتطوير في مستوى أداء العمل .



شكل (٩)

ح - أسلوبه قوائمه تداعياته فيشر

يفيد جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٢٢) أن قوائم تداعيات فيشر تستخدم في تنمية الإبداع لدى المنظمات والأفراد باعتبارها نظاماً يعتمد على الكمبيوتر لتداعيات الكلمات ولمساعدة العملية الإبداعية . وتساعد القوائم المفحوصلة على الوصول إلى تصورات لا ترتبط بشكل عادي بالمشكلة محظ الاهتمام . وفي المرحلة الثانية من النظم يتم تكوين تداعيات جديدة باستخدام هذه التصورات والقائمة التالية تقدم عينة تداعيات مفهوم : (أحمر)

- قرمزي
- قرنفل ساخن
- شيوعي
- عرف الديك
- طائر التبروش
- الشمندر الأحمر
- العالمة الحمراء للشجاعة
- مطبخ السفينية
- القبعة الحمراء
- إشارة المرور الحمراء
- اليدين في البرد
- الهيكل العظمي الأحمر
- جورب بوستن الأحمر

وما سبق يتضح أن مفهوماً واحداً يمكن أن يؤدي إلى تداعيات كثيرة ، حيث يصبح اللون الأحمر يمثل للفرد أكثر مما كان يمثله له سابقاً ، وتصبح له رؤى جديدة ونطاق واسع للتفكير . ويضيف جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥ م ، ص ٢٢) أن الدراسة حول هذا الموضوع وجدت أن " قوائم فيشر لا تزيد الانتاجية فقط ، وإنما تشجع المفحوصلين أيضاً على العمل لفترة أطول في المهمة الإبداعية " .

وتري الباحثة أن استخدام هذا الأسلوب لعله يكون مناسباً مع القيادات التربوية ؟ وذلك لما يحققه للعاملين به من خيلة واضحة ، ويقدم لهم تداعيات مختلفة لكلمة محددة ، ويمكن تطبيقه في المنظمات التربوية من حيث إنه يساعد في عملية التعليم ، ويسهل الاستطراد ، ويمكن بواسطته استدعاء أكثر من مفهوم لمعنى واحد ؟ فالقائد التربوي أصبح

يعمل داخل إطار من الواجبات اليومية الروتينية التي لا يستطيع الخروج عنها ، ولا يرى إلا من خلالها فهو في حاجة إلى هذا النوع من الاستعراض لهذه القوائم التي تفتح له آفاق جديدة يستطيع أن يرى من خلالها ، مما يؤدي إلى سلوكه سلوكاً مغايراً للعادة والروتين الذي ألغى أن يعمل من خلاله وعنه .

ثانياً : طبيقاته مقدمة لأساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .

بعد استعراض وتحليل الباحثة لعناصر برنامج "تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي" ، اتضح أن البرنامج كان - من حيث الأهداف والبرامج والأساليب المستخدمة - قد وضع لكي يتدرّب المديرون على أن يقوموا بتنفيذ الأعمال بطريقة صواب ، لا من أجل أن يقوم المديرون بالأعمال الصواب ، وذلك من خلال نمطية وروتينية الأهداف والبرامج المقدمة والأساليب التقليدية المستخدمة ، وترى الباحثة أن تكون الأهداف الإبداعية من الأهداف الموضوعة لتحقيق البرنامج ، وذلك لتساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة وقرارات أكثر فعالية ، مما يستلزم وجود برامج إبداعية يحتاجها المجتمع المحلي والمجتمع الأم عموماً بسبب أهميتها للبيئة المتغيرة المحيطة ، وهذا لا يتم تحقيقه إلا عن طريق أساليب وسائل إبداعية ، وقد ذكرت الباحثة عدة أساليب من أساليب تنمية الإبداع والتي تقترح إدخال ما يمكن منها في برامج التنمية الإدارية ليتدرّب القيادات على حل المشكلات حلاً ابتكارياً بدلاً من استخدام الحلول الروتينية العقيمة وعلى المستوى الفردي ، مما يساعد على تحقيق الإبداع في المنظمات التعليمية وتحسين مخرجاتها .

١ - تطبيق أسلوب العصف الذهني في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

يعتبر العصف الذهني هو أسلوب لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء وتوظيفها إما منفردة أو عن طريق دمجها في توضيح الصورة لمشكلة ما واقتراح الحلول المناسبة لها ، وإمكانية استخدامه في مجال المنظمات التربوية يعتبر ناجحاً ، فهو أسلوب لا يحتاج إلى تجهيزات أو تكاليف مادية ، وتكون الدواعي والاحتياجات الفعلية لتطبيق هذا الأسلوب في أن المنظمة التربوية كقيادة تحتاج إلى الاستفادة من جميع الطاقات الموجودة لديها ، وإلى تضافر الجهد والأراء ، وإلى توفير الجو المناسب لجميع العاملين من أجل تفعيل الطاقات الكامنة لديهم ، وأسلوب العصف الذهني يسهم في خلق جو إداري مرن ، ويشعر العاملين في المنظمة بأهميتهم على مختلف فئاتهم ، مما يؤدي إلى تحسين ردود أفعالهم تجاه المنظمة وشعورهم بالولاء والانتماء إليها ، ويضاعف من طاقتهم في العطاء والعمل ، إضافة إلى إمكانية الوصول من خلاله إلى حلول إبداعية خلقة لتضافر الآراء والجهود ، ولأن سر العملية الإبداعية يكمن في طرح الأفكار الجديدة والغريبة ، وغير المألوفة ، والتي قد تبدو ومن أول وهلة سخيفة لا فائدة منها ، ويترجح في العادة الأفراد من هذا السلوك حتى لا يعاب عليهم تصرفهم أو يوصفون بعدم الحكمة ؛ فالوصول بأفراد المجموعة إلى درجة من الثقة والراحة عن طريق هذا الأسلوب الذي يولد لديهم هذا الإحساس كفيل بأن يفجر الطاقات لدى العاملين ويجعلهم مستعدين لطرح أفكار قد تبدو في أول الأمر سخيفة ولكن بعد الممارسة والمساعدة حولها والتعديل تصبح مفيدة جداً ، فتدريب القائد على هذا النوع من الأسلوب الذي يولد هذه المشاعر بين العاملين وتبنته هذا النوع من السلوك والتفكير ، يظهر أنه من الأهمية بمكان حتى يستطيع القائد التربوي الارتقاء بالمنظمة التربوية إلى مستوى أفضل .

وترى الباحثة أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه في مجال المنظمات التربوية ، وبشكل عام في جميع أنواع المشاكل التي لا يحكرها النظام ، ولمختلف فئات العاملين - وفقاً

للطريقة المذكورة للعمل بهذا الأسلوب - حيث يستفاد من آراء المعلمات في وجود اثنين أو ثلاثة من الإداريات في حالة مشكلة تتعلق بالإدارة ، ويستفاد من آراء مشرفات النشاط اللامدرسي في وجود اثنين من المعلمات ، في حالة مشكلة تتعلق بالمعلمات ، وهكذا يتم التفاعل مع جميع العاملين في المؤسسة وإشعارهم بأهميتهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة التربوية على أن يكون القائد للمجتمع أو (المدير) على وعي تام بجميع ضوابط وتعليمات نجاح عملية العصف الذهني . وتطرح الباحثة بعض الأمثلة والمشاكل التي يمكن أن يستخدم فيها أسلوب العصف الذهني مثل :

- تطوير أداء النشاط المدرسي .
- تطوير مشكلات انضباط الطلاب في الحضور والالتزام بالنظام المدرسي .
- تطوير أداء المقصف المدرسي .
- تطوير أداء المكتبة .
- تطوير التنسيق العام للمدرسة .
- تطوير نظام مجالس أولياء الأمور .
- تطوير استخدام الوسائل التعليمية بما يحقق جذب انتباه الطلاب لها .

٢ - تطبيق أسلوب إدارة مهارة المخ في برامج التنمية الإدارية لقيادات التربية النسائية

إن برنامج إدارة مهارة المخ يصف كيف يمكن أن تندمج أساليب المخ الحدسية والتفكيرية المنطقية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعتمد هذا البرنامج على ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للعاملين من النوع الحدسي .
- المرحلة الثانية تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للعاملين من النوع المفكر التحليلي المنطقي .

وحتى يتمكن القائد من تطبيق المرحلتين السابقتين لابد أن يكون هناك تعاون بين مراكز التدريب والمنظمات التعليمية ؛ حيث يقوم قسم التدريب والتطوير بإعداد نماذج وإجراء اختبارات تبين أي الأفراد العاملين في المنظمة حديسين وأيهم مفكرين تحليليين منطقين .

وفي المرحلة الثالثة يكون جمع المجموعتين معًا لمناقشة وتطوير العمل ، حيث يتم توزيع المهام أولاً للفريق الحدسي ، ويقوم الفريق بطرح الأفكار الإبداعية الجديدة ، ثم تعطي هذه الأفكار للمفكرين التحليليين المنطقين ، ليقوموا بتحليلها وجمع الحقائق حولها ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي الجمع بين الفريقين لمناقشة وتحسين المنتج النهائي ، أو الفكرة النهائية .

ويتميز هذا الأسلوب بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتقدير الفروق الفردية بين الأفراد ، ومحاولة الاستفادة منها ، والوصول إلى جودة العمل ؛ بتضافر الجهد وتكاملها ، وإشاعة روح التعاون ، والانتماء والولاء لدى العاملين ، والذي يفجر وبالتالي الطاقات الكامنة لديهم ويفؤدي إلى نتيجة إبداعية خلقة ، ولم يقتصر هذا الأسلوب على الاهتمام بالعاملين فقط ، بل كان اهتمامه أيضًا بالقائد ، حيث رأى أهمية تدريب القائد على كيفية الإشراف وقيادة الحوار بين الحديسين والإلهاميين والمفكرين المنطقين ، وذلك لاحتياج البرنامج إلى فن ومهارة في إدارة الحوار ؛ من حيث : عرض المشكلة ، وشرحها ، والجمع بين الآراء ، ومتابعة سير مراحل العملية الإبداعية . وتكون الدواعي والمحاجات الفعلية لاستخدام أسلوب إدارة مهارة المخ في المنظمات التربوية إلى أن هناك من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات التربوية ما تستلزم نوعي التفكير الحدسي والمنطقي ، ويتكرز عمل هذا الأسلوب على توظيف الخيال والاستبصار لدى الأفراد الحديسين ، وتوظيف طاقات التفكير المنطقي لدى المنطقين ، وإلى تنشيط وإثارة نوعي التفكير .

وترى الباحثة أن استخدام هذا الأسلوب في المنظمات التربوية يعتبر ناجحًا في الأمور التي تحتاج إلى تضافر الرأيين ؛ مثل إقامة برنامج نشاط مدرسي ؛ فيكون دور الفريق الحدسي أولاً بطرح الأفكار الإبداعية الجديدة التي تعتبر محور البرنامج مثل الفكرة الأساسية

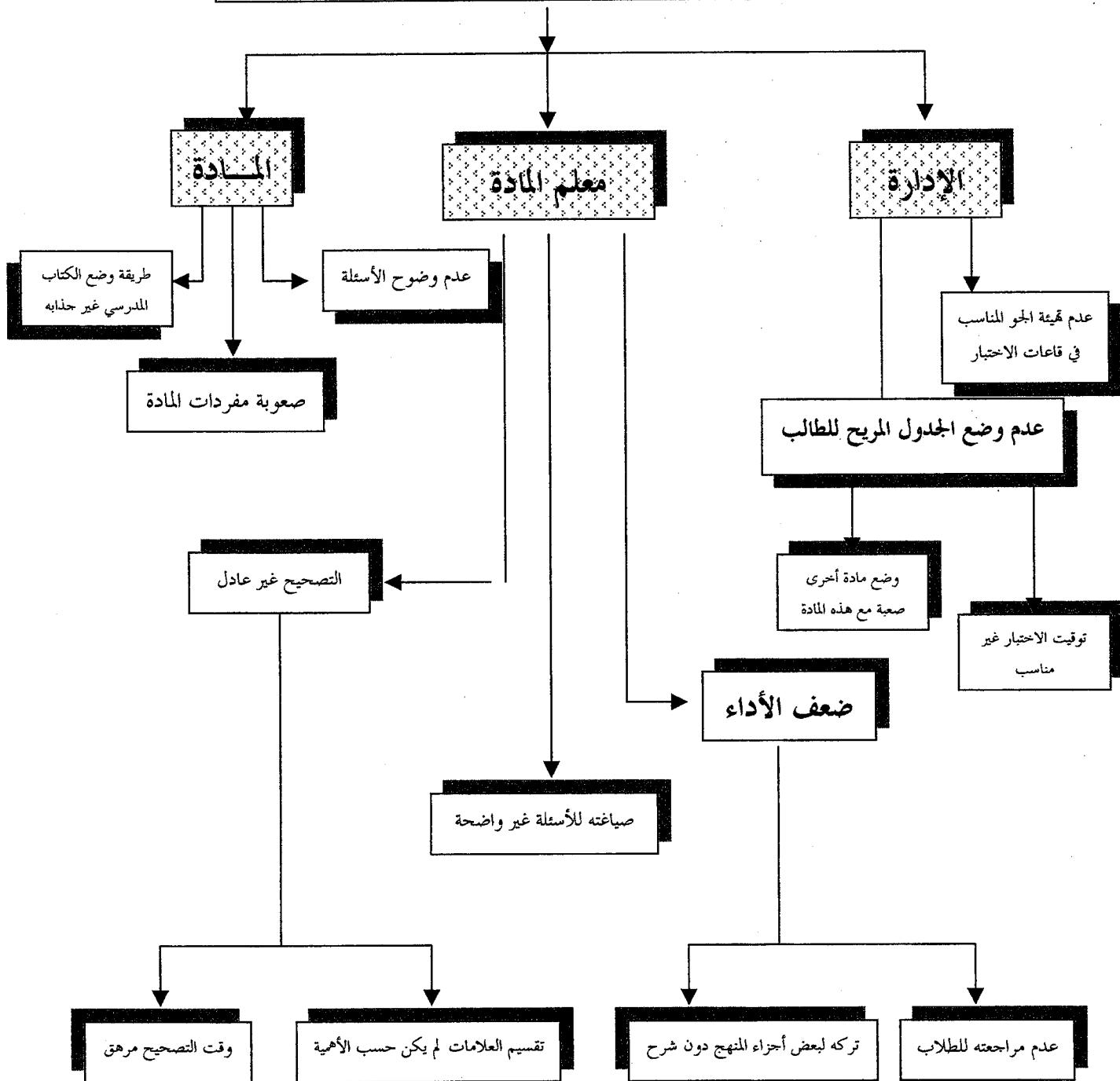
التي يقام عليها البرنامج ، كيفية إخراج الفقرات ، اللمسات الازمة لكل فقرة ، الإيقاعات بين الفقرات ، الديكور العام للنشاط ويكون دور الفريق المنطقي تنظيم عملية الترتيب للبرنامج بتحديد عدد الفقرات المقدمة ، المدة الازمة لكل فقرة ، الميزانية الخاصة بالبرنامج ، عدد المدعين وعدد المشتركين ، ... وبذلك يتکامل العمل وتكون الصورة النهائية متميزة بالجودة والإبداع ، وهذا ما تهدف إليه برامج التنمية الإدارية ، وهي : تحقيق الجودة والإبداع فيما تقدمه المنظمات التربوية من برامج ونشاطات .

٣ - تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

التحليل المورفولوجي أسلوب تحليلي يتركز هدفه على (الفرد) القائد ، وعلى تنمية مهاراته في استنتاج طرق مختلفة لاستخدامات العناصر التي تدخل في محل الدراسة كلها أو جزء منها بترتيبات متعددة ، وهذا الأسلوب يتميز بعرض تحليل دقيق لأبعاد المشكلة ، ويقدم خيارات كثيرة للحلول ، ويدرس الأسباب الخفية والكامنة وراء حدوث الوضع القائم ، وتبرز أهميته في أن هناك نوعاً من المشاكل التي تعترض القيادات التربوية ، تحتاج إلى رؤى داخلية تحليلية قد يساعد التحليل المورفولوجي في الوصول إلى حلول جذرية وإبداعية لها ، ويفحص وتحلّل العوامل المختلفة الداخلية في المشكلة قد تزداد درجة الثقة في صحة بعض العوامل مما يحفز على تشجيعها وتنبيتها والتطوير في اتجاه موجب بالنسبة لها ، وقد تظهر من خلال عملية التحليل هذه بعض المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث مشاكل مستقبلية ، وبذلك يتمكن الفرد من خلاله تلافي حدوث هذه المشكلات . ومن ثم يعمّل هذا الأسلوب على مواءمة مجموعة من الحلول مع بعضها البعض ، وبطريقة معينة ليصل من خلالها إلى حل إبداعي يتضمن الجدة والأصالة ، ويمكن من تحسين الوضع القائم والتطوير في مستوى أداء العمل . ولا تقتصر أهداف هذا الأسلوب على إيجاد حلول إبداعية للمشكلة القائمة بل تعداها إلى الفرد (القائد) نفسه ؟ حيث تعمل على تنمية

مهاراته ، وتطويره ذاتياً ، وتحقق له رؤى داخلية تحليلية ونظارات مستقبلية . وهذا ما تهدف إليه برامج التنمية الإدارية عامة مما يدعم أهمية إدخال هذا الأسلوب ضمن ما يقدم لتدريب القيادات التربوية النسائية . ويمكن عرض مشكلة من المشاكل التعليمية التي قد تواجه القائد التربوي ويحتاج فيها إلى استخدام التحليل المورفولوجي ، مثل : " مشكلة إخفاق طلاب مرحلة معينة في اختبار مادة ما بشكل دائم " حيث يقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الحامة ، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكويين أو دمج هذه العناصر بعضها بعض بطريقة جديدة ، وذلك بعد اختبارها والبحث حول أي من هذه التكوينات وراء هذه المشكلة وذلك كالتالي :

إخفاق طلاب مرحلة معيادة في مادة ما



شكل (١٠)

على قائد المنظمة التربوية في هذه الحالة أن يراجع الظروف المحيطة به ، ويفاضل بين العوامل المسيبة لإخفاق الطلاب في اجتياز هذه المادة ، ويوازن ويفاضل بين الخيارات

المطروحة أمامه بناءً على الحقائق التي يمتلكها ، ومن ثم يصل إلى حلٍ جذريٍ للمشكلة يتضمن الجدة والأصالة .

٤ - تطبيق أسلوب التأليف بين الأشتات (التمثيل الشخصي) في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

إن إمكانية تطبيق القائد لأحد أساليب الإبداع الإداري (التأليف بين الأشتات) يتحقق له تنمية إدارية . وأسلوب التأليف بين الأشتات يسعى للربط بين العناصر المختلفة ، والتي لا تبدو أن بينها وبين بعضها بعضاً صلة ما أو رابطة معينة ، و(التمثيل الشخصي) هو أحد الحيل الإجرائية لهذا الأسلوب ، ويقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين موضع الاهتمام ، فيحاول أن يشعر بما يمكن أن يشعر به هذا الشيء ، فهو حيلة عملية تمكّن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة ، وهذا الأسلوب يؤدي إلى بلوغ رؤية جديدة واستبصر مفيد للمشكلة ، وإن استخدام هذه الحيلة تستثير في الفرد حالة الاندماج والاتصال الوثيق بالمشكلة ، والاستغراق فيها ، وتجسيد الشيء في ذات الفرد ، ويستشعر الضغوط التي تقع عليه ، ومن ثم التعامل مع الحالة من بعد ، والنظر إليها بوصفها شيئاً أو موضوعاً مستقلاً ، متضمنة ضرورة الصبر على المحاولات المتعددة إلى أن يصل الفرد إلى ما يعتبر بالفعل أفضل حلٍ ممكنٍ للمشكلة عن اقتناع وشعور كامل بالرضى ، متیحاً للعقل الانطلاق في التفكير والتحرر من أي قيد . وتكمّن الدواعي وال حاجات الفعلية لتعلم هذا الأسلوب إلى أن هناك مشاكل يسهل حلها إذا ما جسدت طبيعة الضغوط التي تقع عليها والتوترات الناشئة عنها تجسيداً ذاتياً ، بهدف معايشة المشكلة محظ الاهتمام ، فيستفيد الفرد من خبراته السابقة في ردود الأفعال المختلفة في المواقف الخاصة به وقياساً عليها ، يحاول أن يتحسس مقدار الضغوط التي تقع على الشيء محل الدراسة والذي قد تقمصه . ليتيح له فهماً أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلاً مبدعاً بمحكم المعايشة والاتصال . ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع الانطلاق الحر للأفكار ، ويعين على التخفيف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات .

ويمكن أن نطبق هذا الأسلوب في حل مشكلة يتعرض لها القائد التربوي في المنظمات التربوية وهي مشكلة معاناة الحصة الأخيرة من انخفاض التحصيل الدراسي فيها ، وذلك لأن يلحأ القائد إلى حيلة التمثيل الشخصي ، وينصور نفسه الحصة الأخيرة في اليوم الدراسي ، ويستشعر المعاناة والضغوط التي تقع عليه من الظروف المحيطة ، والتي تكون هي السبب في انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب في هذه الحصة مثل :

- المعاناة من ملل الطلاب والرغبة في الانصراف لقرب انتهاء اليوم الدراسي .
- المعاناة الإرهاق الجسدي والذهني .
- المعاناة من تراكم مشاكل اليوم الدراسي من الحصص السابقة .
- المعاناة من ضجر المعلمين وتدني مستوى أدائهم في هذه الحصة .
- دخول وقت صلاة الظهر .
- شعور الطالب بحاجته إلى الطعام .
- ارتفاع درجة حرارة الجو .

وبذلك يتبع هذا التمثيل فيما أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلاً مبدعاً ، ويترتب على ذلك وضع حلول مختلفة تلائم جميع الأوضاع المطروحة ، مثل :

- تفادياً للملل توضع الأنشطة اللاصفية في برنامج الحصة الأخيرة والتي تتطلب الحركة ولا تحتاج إلى مجهود ذهني كبير ؛ مثل : السباحة / الطهي / الرسم / المهارات اليدوية
- يتضمن برنامج اليوم الدراسي قبل الحصة الأخيرة فترة استراحة تقدم فيها فقرة إذاعية أو نشاط رياضي أو وجة خفيفة تعمل على تجديد الحيوية والنشاط لدى الطالب .
- يستقطع وقت أداء صلاة الظهر حسب موعد الأذان ؛ حيث يساعد ذلك على راحة الطالب النفسية ، وتجديد طاقته ونشاطه .
- معلم الحصة الأخيرة يفضل أن يكون شاغراً قبلها بمحضتين حتى يتمتع بطاقة عالية ، ولا يعاني من ضغوط وإرهاق الحصص التي قبلها .

ويتضح مما سبق أن استشعار القائد التربوي (نفسه) هو الحصة الأخيرة ودراسته للظروف المحيطة به والتي تمكنه من الوصول إلى عوامل عديدة قد تكون هي السبب في

حدوث الانخفاض في المستوى التحصيلي للطلاب ، وبالتالي يستطيع أن يضع الحلول
المناسبة لذلك وتوصل إلى حلٍ مبدع لهذه المشكلة .

ثالثاً : نتائج البحث و توصياته ومقدمة

تعرض الباحثة في هذا المخور نتائج الدراسة وتوصياتها ومقدمة فيما يلي :

١ - النتائج :

- ١) يعني برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مدیرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) من قصور في البرامج والأهداف والأساليب والطرق المستخدمة .
- ٢) يركز (برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مدیرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) على تدريب القائد على أن يقوم بـأداء الأعمال بطريقة صحيحة ، ولا يهتم بتطوير القدرات العامة والذاتية لدى القائد .
- ٣) ضعف الدور الذي تقوم به أجهزة التنسيق للربط بين مراكز التدريب واحتياجات المجتمع .
- ٤) ضرورة إدخال أساليب جديدة في الإدارة ، حتى تستطيع المنظمات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادية من حولها .
- ٥) يعتبر الإبداع الإداري أحد الروافد الأساسية التي تمكن المنظمات عامّةً والتعليمية خاصةً من مواجهة التغيير والعمل على تحديد أهدافها وخططها واستراتيجياتها .
- ٦) تحتاج المؤسسات الإبداعية إلى استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تناسب منشأة عمل ما قائمة وعاملة .
- ٧) تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات يستغرق وقتاً طويلاً ، فيجب على القائد أن لا يلغى الثقافة الأولى قبل الوقت اللازم لبناء الثقافة الجديدة .
- ٨) لنجاح الإبداع الإداري في أي منظمة لابد من تركيزه على احتياجات المنظمة وخرجاتها وما يتطلبه المجتمع الحالي المتغير .
- ٩) تبني المنظمات الإبداعية استراتيجياتها على قبول واضح لمخاطر الفشل .

- (١٠) لا يمكن للمنظمة الإبداعية خلق ما هو جديد ومتكرر في نفس الوقت الذي ستراعي فيه المنظمة ما هو موجود من قبل .
- (١١) يقاس تحقيق الإبداع بوقعه وتأثيره على البيئة المحيطة مع مراعاة احتياج المجتمع من أجل التغيير .
- (١٢) تحقيق المناخ الإبداعي في المنظمات تساعد عده عوامل منها (التحدي ، الحرية ، تدعيم الأفكار ، الثقة ، والانفتاح)
- (١٣) يعتمد دور القائد في تحقيق المناخ الإبداعي على الحرية وال الحوار والتسامح والتعلم الذاتي والخروج عن المألوف .
- (١٤) تطبيق الإبداع في المنظمات تعيقه عوامل عديدة منها طائق التقويم الدقيقة والإصرار على وجود مبررات لأية أعمال مقدمة .
- (١٥) تنمية الإبداع والتدريب عليه أصبح ضرورة عصرية ومن أهم أولويات النظام التعليمي ولما جهه تحديات القرن القادم الذي يعتمد على ثورة الاتصال والمعرفة وإحلال رأس المال المعرفي بدلاً من رأس المال المادي .
- (١٦) يحتاج الإبداع من المنظمات أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنموته وتطويره لدى الأفراد العاملين بها وذلك من خلال تدريسيهم عليه .
- (١٧) التدريب على الإبداع الإداري له أساليب متنوعة من حيث منهجيتها ومن حيث الأهداف المتحققة من وراء كل أسلوب .
- (١٨) تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهم في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه .

٢ - التوصيات

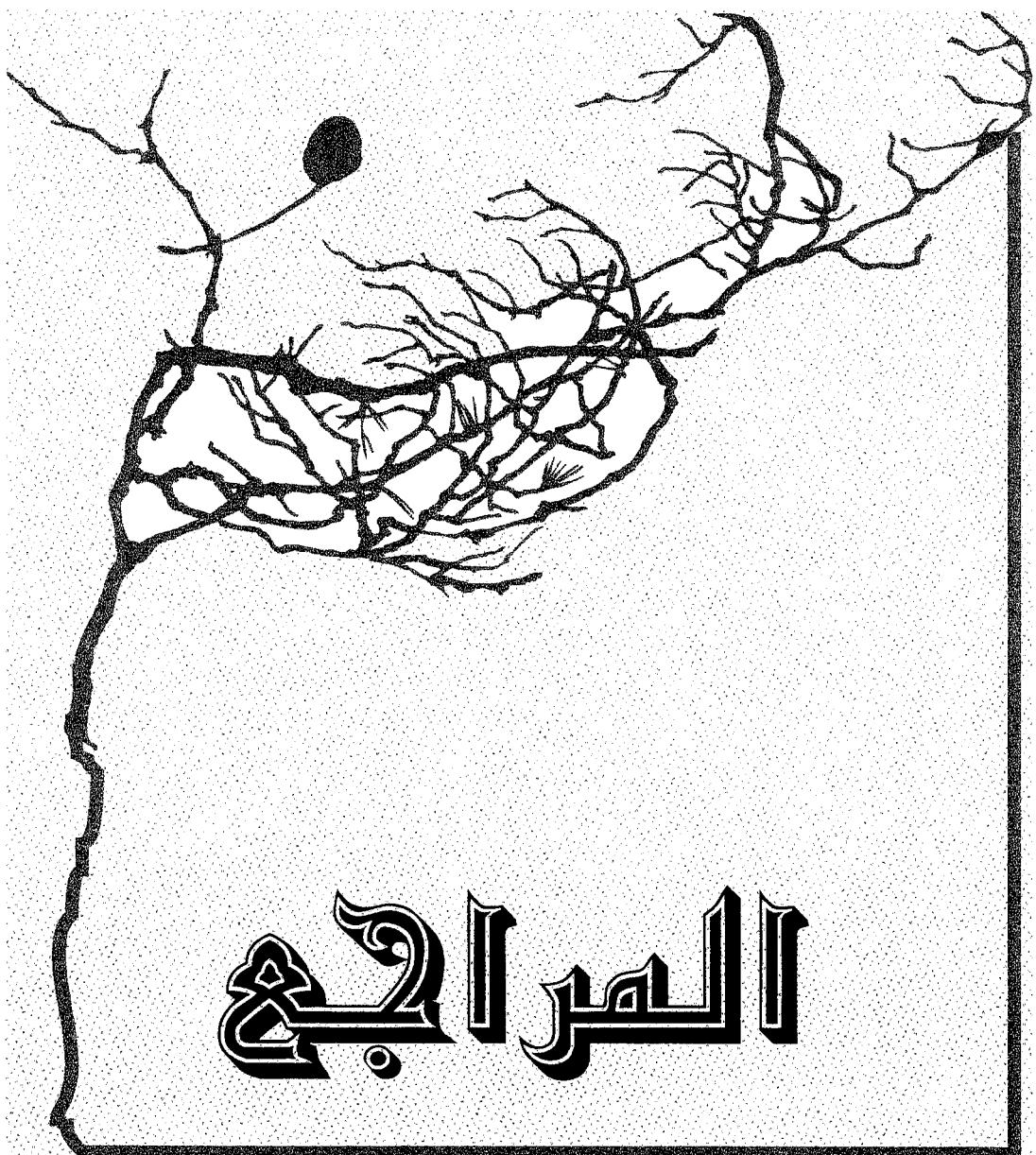
- ١) ضرورة تحديد الأهداف والأساليب المقدمة من قبل مراكز التدريب لبرنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة ووفقاً لطبيعة التحديات المتجددة ، وبما يحقق إثراء قدرات الفئات المتدربة .

- ٢) يجب اتصال واضعي البرامج التدريبية بالمجتمع المحيط بصورة مستمرة وأخذهم بالمتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقاً للمستجدات المتغيرة .
- ٣) زيادة الاهتمام من قبل مراكز الأبحاث الخاصة بالنظام التعليمي والتركيز على دراسة احتياجات القيادات التربوية فيما يتعلق بمهارة الإبداع وتقديم المقترنات المناسبة لمراكز التدريب لتصميم البرامج الملائمة في ضوء هذه الاحتياجات .
- ٤) اهتمام مراكز التدريب بدراسة أساليب تنمية الإبداع الإداري المختلفة و اختيار ما يتناسب منها واستعداد الفرد المتدرب وقدراته ورغباته في التعلم ، إلى جانب ما يمكن أن يتحققه التدريب على هذا الأسلوب من فوائد للمنظمة نفسها .
- ٥) ضرورة تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية .
- ٦) حث المنظمات المختلفة على إعادة النظر في لوائحها وأنظمتها الإدارية لتحديثها وتجديدها بما يتواكب ومتغيرات العصر ، بحيث لا تقف تلك الأنظمة في طريق التجديد والابتكار الذي يسعى إليه المتدربون بعد انخراطهم في العمل .
- ٧) توجيه القيادات التربوية إلى أهمية توفير المناخ التنظيمي الملائم لظهور الأفكار الإبداعية وقيقة الجو المناسب لذلك من خلال المشاركة في وضع القرار ، تشجيع المبادأة والتجدد ، دعم المرؤوسين ومنحهم الثقة ، قبول المخاطرة والخروج عن المألوف وإشاعة روح المرح والتسامح بين العاملين .

وبعد التوصل إلى النتائج والتوصيات السابقة تم وضع المقترنات الآتية :

- ١ - انتداب القيادات التربوية للدول المتقدمة المطبقة للإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية لمعايشة واقع ومارسة خطوات العمليات الإبداعية في الإدارات المدرسية .
- ٢ - تشجيع القيادات العليا لعمليات تبادل الأماكن (اكتساب الخبرات الداخلية) بين القيادات التربوية النسائية والذي يوفر احتكاك بعقل مختلف تؤدي إلى اتساع الرؤية وتوليد أفكار وقدرات إبداعية .

- ٣ - إقرار التفرغ العلمي لجميع القيادات التربوية بعد مرور خمسة سنوات من التعيين ولمندة سنة واحدة من أجل متابعة ما يستجد من معلومات وحساب هذه السنة له بترقية .
- ٤ - تنبع القيادات التربوية النسائية مدة ساعتين أسبوعياً لزيارة المكتبة الخاصة بمركز الأبحاث والتطوير التربوي ، على أن تضم هذه المكتبة كل ما يستجد من أشرطة فيديو وندوات تربوية أو برامج تدريبية أو نشرات أو مجلات بما يساهم في توعية القيادات للأساليب الحديثة في الإدارة وأن تحسب نقطة في تقويم أدائه الوظيفي لكل مرة يرتاد فيها القائد هذه المكتبة .
- ٥ - تشجيع القيادات المبدعة للإبداعات المقدمة من قبلهم وذلك بتقديم الجوائز المادية والمعنوية وإقامة حفل للمبدعين في نهاية كل عام دراسي تذاع فيه أسمائهم وتقام لهم بطاقات شكر وتقدير من قبل المسؤولين ويمكن أن يتم هذا التشجيع والتكريم على مستوى المنظمة وعلى مستوى المنطقة وعلى مستوى المملكة بأكملها كل ما كبرت الفكرة الإبداعية المقدمة . على أن يتم الإعلان المسبق لهذا التكريم حتى تتولد الدافعية لدى من يملكون هذه القدرات ويسعون إلى المشاركة في تحقيقها .



المراد

أولاً : المراجع العربية

- ١ - إبراهيم ، سعد الدين . (١٩٨٦م) . "الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي" - ورقة عمل مقدمة لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية بعمان من ٨-٣/١٩٨٦م .
- ٢ - إبراهيم ، عماد الدين . (١٩٨٥م) . دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة . رسالة غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٣ - إبراهيم ، نجيب اسكندر . (١٩٩٣م) . "الإدارة المدرسية والإبداع" ورقة عمل مقدمة للندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع بعنوان الإبداع في المدرسة من الفترة ٢٩-٣١ أكتوبر ١٩٩١م .
- ٤ - إبراهيم عبد الستار . (١٩٧٨م) . آفاق جديدة في دراسة الإبداع . الكويت : وكالة المطبوعات .
- ٥ - ابن منظور ، جمال الدين محمد ابن مكرم - (١٤١٠هـ/١٩٩٠م) . لسان العرب ، الجزء الثامن ، الطبعة الأولى ، بيروت : دار الصادر .
- ٦ - أبو خضرير ، إيمان سعود . (١٤١٨هـ/١٩٩٧م) . تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية - الإدارة العامة ، العدد الثاني ، المجلد السابع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٣٢١-٣٥٢ .

- ٧ - الأزهري ، زينب محمد أحمد . (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م) . تقويم برامج تدريب
مدیرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة "دراسة
ميدانية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية
التربية ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، المدينة المنورة ، المملكة العربية
السعودية .
- ٨ - الأسيوطى ، حسين كامل وخطاب ، محمد عبد المنعم - (١٩٧١م) . تنمية
القيادات الإدارية (التأصيل العلمي التجربة المصرية) . القاهرة : المنظمة
العربية للعلوم الإدارية مركز البحوث الإدارية .
- ٩ - الأصفهانى ، الحسين بن محمد - (د.ت) . المفردات في غريب القرآن .
- ١٠ - الأعرجي ، عاصم - (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م) . دراسات معاصرة في التطوير
الإداري . عُمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- ١١ - أفندي ، عطية حسين - (١٩٩٤م) . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية
والتطبيق . القاهرة : مركز البحوث والدراسات السياسية .
- ١٢ - أنيس ، إبراهيم وآخرون - (١٣٩٢م ، ١٩٧٢م) . المعجم الوسيط ، أشرف على
طبع حسن علي عطية و محمد شوقي أمين ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ،
القاهرة .
- ١٣ - بدر ، حامد أحمد رمضان . (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م) . السلوك التنظيمي . القاهرة :
دار النهضة العربية .
- ١٤ - البكر ، محمد عبدالله . (١٤١٩هـ) . مدخل في القيادة والإبداع . ورقة عمل
مقدمة في حلقة القيادة والإبداع ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة
البرامج العليا .
- ١٥ - ترينس ، وليم (١٤١١هـ / ١٩٩٠م) . تصميم نظم التدريب والتطوير . ترجمة
سعد أحمد الجبالي ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

- ١٦ - التمام ، عبد الله علي سالم . (١٤١٥هـ) . الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والخطبـط ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- ١٧ - توفيق ، عبدالرحمن - (١٩٩٤م) . موسوعة التدريب والتنمية البشرية (١) التدريب الأصول والمبادئ العلمية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ١٨ - توفيق ، عبدالرحمن . (د.ت) . التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ١٩ - توفيق ، عبدالرحمن (١٩٩٦م) . استراتيجيات الاستثمار البشري . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ٢٠ - جلال ، أحمد فهمي (١٩٩٦م) . مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال . مطابع الولاء الحديثة .
- ٢١ - الجوهري ، عمر (١٩٨٦م) . التدريب الإداري وفاعلية الإدارة . الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، سلسلة العلوم الإدارية .
- ٢٢ - حاجج ، عبدالفتاح أحمد . (١٩٩٥م/١٩٩٦م) . بعض ملامح التغيير في أدوار المعلم العربي في ضوء التحديات المستقبلية . ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي التحضيري للدورة الخامسة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية حول تعزيز دور المعلم في عالم متغير . في إبريل ١٩٩٥م/١٩٩٦م . جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية التربية .
- ٢٣ - حسين ، عبدالفتاح دياب (١٤١٧هـ/١٩٩٧م) . إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل . شركة البراء .
- ٢٤ - حسين ، عبدالفتاح دياب (١٤١٧هـ/١٩٩٦م) . دور التدريب في تطوير العمل الإداري . القاهرة : مطبعة النيل .

- ٢٥ - الحسيني ، عائشة أحمد (١٤٠٩ هـ / ١٩٨٨ م) . إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . جدة : دار البيان العربي .
- ٢٦ - الحقباني ، تركي بن عبدالرحمن . (١٤١٨ هـ) . أثر التغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٧ - حلمي ، فاروق . (١٩٩٥ م) . نحو اختيار فعال للقيادات بوحدات الجهاز الإداري للدولة . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحث .
- ٢٨ - حنوره ، مصرى عبد الحميد . (١٩٩٥ م) . "الإبداع والطريق إلى المستقبل" مستقبل التربية العربية ، العدد الأول ، المجلد الأول ، القاهرة : جامعة حلوان ، كلية التربية . ص ص ٩١-١٠٢ .
- ٢٩ - الخطيب ، أحمد . (١٩٨٩ م) . إدارة التغيير والإبداع إستراتيجيات وتقنيات حديثة في التطوير التنظيمي . بحث مقدم في ندوة تحديث الإدارة الجامعية التابعة لاتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك في الفترة من ١٨-٢٠ مارس ١٩٨٩ م .
- ٣٠ - دالين ، ديوبلوفان -(١٩٩٣ م) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٣١ - دركر ، بيتر (١٩٩٥ م) . الإدارة ، المهام - المسؤوليات - التطبيقات . الجزء الثالث . القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ٣٢ - درويش ، زين العابدين - (١٩٨٣ م) . تنمية الإبداع منهج وتطبيقه . القاهرة : دار المعارف .

- ٣٣ - الدهان ، أميمة . (١٩٨٦م) . الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة . ورقة عمل مقدمة لـجتمع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية بعمان من ٣-٨ / ٣ / ١٩٨٦م .
- ٣٤ - ذياب ، عدنان تايه وآخرون . (١٩٩٥م) . "التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع" المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، المجلد السابع عشر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص ١٤٨-١٤٩ .
- ٣٥ - رشيد ، أحمد - (١٩٩٢م) . إدارة التنمية بتجارب عربية . القاهرة : مدبولي .
- ٣٦ - الرشيد ، محمد الأحمد . (١٩٩٥م) . العرب في مواجهة التحديات في التعليم الجامعي ورقة عمل مقدمة في المهرجان الوطني العاشر للتراث والثقافة الذي انعقد في الرياض في الفترة من ٢٢-٣١ مارس ١٩٩٥ .
- ٣٧ - الرميحي ، محمد . (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م) . "الإبداع الثقافي ومعوقاته في أقطار مجلس التعاون" التعاون ، السنة الأولى ، العدد الأول ، الرياض : الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية . ص ١٠٧-١٢٣ .
- ٣٨ - روشكا ، الكسندر - (١٤١٠هـ / ١٩٨٩م) . الإبداع العام والخاص . ترجمة غسان عبدالحفي أبوفخر ، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب . رقم (١٤٤) .
- ٣٩ - زاهر ، ضياء الدين . (١٩٩٠م) . "تدريب الكوادر الإدارية والتدرية لتعليم الكبار إطار تخططي مقترن" . الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس دراسات في اقتصاديات التعليم وتخططيته . تحرير سعيد اسماعيل علي ، المجلد ١٦ ، القاهرة : دار الفكر العربي .

- ٤٠ - زاهر ، ضياء الدين . (١٩٩٥م) . "الوظائف الحديثة للإدارة من منظور نظمي - مستقبل التربية العربية" . العدد (الرابع) ، المجلد الأول ، القاهرة : جامعة حلوان ، كلية التربية . ص ٤٢-٩ .
- ٤١ - زريق ، قسطنطين . (١٩٨٤م) . النهج العصري محتواه وهوبيته - إيجابياته وسلبياته ، المستقبل العربي ، العدد ٦٩ .
- ٤٢ - زويلف ، مهدي حسن واللوزي ، سليمان أحمد - (١٩٩٣م) . التنمية الإدارية والدول النامية . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- ٤٣ - السلمي ، علي - (١٩٧٠م) . التدريب الإداري . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- ٤٤ - السلمي ، علي - (١٩٨٨م) . السلوك التنظيمي . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر .
- ٤٥ - السلمي ، علي - (د.ت) . الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية . القاهرة : مؤسسة الأهرام .
- ٤٦ - سيمس ، رونالد . (١٤١٢هـ/١٩٩٢م) . "تحسين التدريب في القطاع العام" - الإدارة العامة ، ترجمة سيف عبدالعزيز السيف ، السنة الحادية والثلاثون ، العدد إثنان وسبعون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٣٩-٥٣ .
- ٤٧ - الشريف ، أحمد محمد مسعود . (١٤٠٩هـ/١٠٨٩م) . الكفاءات الإدارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة "دراسة ميدانية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية التربية ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية .

- ٤٨ - الشعلان ، فهد أحمد . (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م) . "نحو تقسيم أمثل لمخرجات التدريب" المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد التاسع عشر ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب . ص ص ٢٨٧-٣١٠
- ٤٩ - الشقاوي ، عبدالرحمن . (١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م) . "التنمية الإدارية ودورها في التنمية" ورقة عمل مقدمة في ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية المنعقد في الدوحة قطر بالتعاون بين معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية ووزارة المالية والبترول بدولة قطر في الفترة ما بين ١٤٠٥-١٥١٤ شعبان ١٤٠٥هـ الموافق ٤-مايو ١٩٨٥م .
- ٥٠ - الشقاوي ، عبدالرحمن عبدالله . (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م) . "التنمية الإدارية ودورها في التنمية الوطنية" الإدارة العامة ، العدد الخمسون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ٣١-٥٥
- ٥١ - صادق ، حصة محمد (١٩٩٠م) . تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر . رسالة دكتوراه في فلسفة التربية غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٥٢ - صبيح ، نبيل أحمد عامر - (١٩٧٧م) . دراسة تحليلية لتجارب الدول الأجنبية في مجال التدريب أثناء الخدمة ، دراسة جدوى وإمكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالبلاد العربية ، القاهرة : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- ٥٣ - الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح - (١٤١٨هـ / ١٩٩٧م) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي / سلوك الأفراد والجماعات في النظم . عمان : دار وائل للنشر .

- ٥٤ - الطيب ، حسن أبشر . (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م) . " محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية " الإداري ، السنة الخامسة عشر ، العدد الخامس والخمسون ، سلطنة عُمان : معهد الإدارة العامة . ص ص ١٩-٣٩ .
- ٥٥ - الطيب ، حسن أبشر . (١٤١٦هـ / ١٩٩٦م) . " الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات المتسلقة " - الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الخامس والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ٥٢١-٥٥٦ .
- ٥٦ - عبد الحميد ، شاكر . (١٩٩٥م) . علم نفس الإبداع . الفحالة : دار غريب للطباعة والنشر .
- ٥٧ - عبد الرحمن ، مصطفى رضا . (١٩٩٨م) . التنمية البشرية . تحرير حمدي عبدالعظيم . طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، سلسلة إصدارات النهضة الإدارية (٩) ز
- ٥٨ - عبد الغفار ، عبدالسلام . (١٩٧٧م) . التفوق العقلي والابتكار . دار النهضة العربية .
- ٥٩ - العديلي ، ناصر محمد . (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م) . السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٦٠ - العساف ، صالح بن حمد - (١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض : شركة العبيكان للطباعة والنشر .
- ٦١ - عساف ، عبد المعطي . (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م) . " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " . الإداري ، السنة السابعة عشر ، العدد (٦٢) ، مسقط : معهد الإدارة العامة . ص ص ٢٩-٥٣ .

- ٦٢ - علاقي ، مدني عبدالقادر - (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م) . إدارة الموارد البشرية المنهج
الحادي في إدارة الأفراد . جدة : مكتبة دار زهران .
- ٦٣ - علي ، سر الختم مجحوب - (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م) . "الإبداع الإداري والتطوير
التنظيمي" . تحرير ناصر محمد الصائغ ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في
 الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . ص ص ١٠٦٨-١١٠٩ .
- ٦٤ - العلي ، محمد مهنا - (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م) . الإدارة ودورها في تحديد معالم
المستقبل . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع .
- ٦٥ - العواجي ، إبراهيم محمد ، تحرير ناصر محمد الصائغ . (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م) .
الإبداع في مجال الإدارة الخليجية المفاهيم والتطبيقات " - الإدارة العامة
والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
 ص ص ٩٩٣-١٠٦٧ .
- ٦٦ - عيسى ، حسن أحمد . (١٤٠٠هـ / ١٩٧٩م) . الإبداع في الفن والعلم .
 الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
- ٦٧ - الفرا ، فاروق حلمي . (١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م) . "مؤشرات التجديد في التعليم
 الثانوي العام في دول الخليج العربية ومشكلاته" - رسالة الخليج العربي ، العدد
 (٢٧) ، السنة الرابعة ، الرياض : مكتب التربية العربي . ص ص ١٢٧-١٤٩ .
- ٦٨ - الفضلي ، فضل صباح . (١٩٩٠م) . "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقدير
 فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" - الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد
 الرابع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ٦٣٧-٦٧٢ .
- ٦٩ - فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبد الملك - (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م) .
تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الرياض : مكتب التربية العربي
 للدول الخليج .

- ٧٠ - قاسم ، قاسم جميل . (١٩٩٣م) . تطوير أداء القيادات المحلية في الإدارة والحكم المحلي" — آفاق إقتصادية ، السنة الرابعة عشر ، العدد السادس والخمسون ، أبو ظبي : قسم الدراسات والبحوث ، اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة . ص ص ٣٦-٧٧
- ٧١ - القاضي ، فؤاد . (١٩٩٦م) . استخدام قدرات العقل البشري في عملية الابتكار ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي السادس بعنوان الإدارة في ظلال التغيير تحرير سعيد يس عامر .
- ٧٢ - القبلان ، يوسف محمد . (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . "دور التدريب الإداري في التنمية الإدارية" — الإدارة العامة ، العدد الخمسون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ١٣٣-١٧٠
- ٧٣ - القريري ، محمد قاسم . (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) . السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . عمان : مطبعة بنك البراء .
- ٧٤ - ليفث ، هارولد . (١٤٠٧هـ/١٩٨٧م) . الإدارة الرائدة بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات . ترجمة طايل السعيد شحاته الكويت : شركة المكتبات الكويتية المحدودة .
- ٧٥ - محمد ، عمر عثمان . (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) . "سياسة التدريب الإداري في الدول النامية : المعوقات والحلول" — المجلة العربية للتدريب ، العدد الرابع . ص ٧٣-١٠٤ .
- ٧٦ - محمود ، إبراهيم . (١٩٨٩م) . "تنمية القيادات الإدارية العليا كأحدى تحديات التسعينيات" — ورقة عمل مقدمة في اجتماع القيادات الإدارية العليا لأجهزة مؤسسات التنمية الإدارية العربية حول سياسات مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية العربية في مواجهة تحديات الإدارة في التسعينيات بعمان في الفترة من ١٨-١١/١٩٨٩م .

- ٧٧ - مخامر ، محسن والدهان ، أميمة . (١٩٨٨م) . "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية - " مجلة دراسات ، العدد الثاني ، المجلد الخامس عشر ، عمان : الجامعة الأردنية . ص ص ١٥١-١٧٤ .
- ٧٨ - مرسى ، محمد منير - (١٤٠٥هـ/١٩٨٦م). الإدارة التعليمية أصواتها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .
- ٧٩ - المنصور ، زهير . (١٤٠٥هـ/١٩٨٥م) . مقدمة في منهج الإبداع . الكويت : دار ذات السلسل .
- ٨٠ - المنيع ، محمد عبدالله . (١٤٠١هـ/١٩٨١م) . "برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة ودورها في تطوير الإدارة التعليمية" - دراسات مجلة كلية التربية ، العدد الثالث ، جامعة الرياض : مطابع جامعة الرياض . ص ص ٢٧١-٢٨٦ .
- ٨١ - المنيف ، إبراهيم عبدالله . (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م) . الإدارة المفاهيم الأسس والمهام . بيروت : دار العلوم للطباعة والنشر .
- ٨٢ - موسى ، عبدالحكيم موسى مبارك . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "تقدير برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية من وجهة نظر مديرى المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والمجهين التربويين على مدى ثلاثة أعوام" - مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية ، العدد الحادي عشر ، السنة التاسعة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى . ص ص ١٣٥-١٧٣ .
- ٨٣ - هاشم ، زكي محمود - (١٣٩٩هـ/١٩٧٩م) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ذات السلسل للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٨٤ - هامر ، مايكل وشامي ، جيمس - إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرية ترجمة شمس الدين عثمان . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي "شاع" .
- ٨٥ - هلال ، محمد عبدالغنى حسن - (١٩٩٧م) . مهارات التفكير الابتكاري . القاهرة : مركز تطوير الإداء والتنمية .

- ٨٦ - الهواري ، سيد . (١٩٩٦م) . ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي . مكتبة عين شمس .
- ٨٧ - هوب ، كيمب روتالد . (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م) . "ضرورة الإصلاح الإداري في الدول النامية" — الإدارة العامة ، ترجمة محمد نجيب ، السنة الثامنة والعشرين ، العدد ستون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ٦٧-٧٧ .
- ٨٨ - الهيجان ، عبدالرحمن أحمد . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات؟" — المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد (٢٠) ، المجلد العاشر ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ص ص ٢٦٣-٣٠٧ .
- ٨٩ - الهيجان ، عبدالرحمن أحمد . (١٤٢٠هـ/١٩٩٩م) . "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" — الإدارة العامة ، العدد الأول ، المجلد التاسع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ١-٦٩ .
- ٩٠ - وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية — (١٤١٥هـ/١٤٢٠م) (١٩٩٥م-٢٠٠٠) . خططة التنمية السادسة .
- ٩١ - ياغي ، محمد عبد الفتاح — (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق .

المراجع الأجنبية

- 92 - Amabile , Teresa and others . (1996) . "Assessing The work Environment for Creativiy " . Academy of mangement Journal , volume 39 , Number 5 , ABI / INFORM ,P . P .1154-1184 .
- 93 – Burstiner , irving . (1973) . " Creativity Training : management Tool For high school department chairmen " – The Journal of experimental education , volume 41 , Number 4 , Heldref publications . <http://www.heldref.org/> p . p 17- 19 .
- 94 – Cooper , Juetttr . (1998) . "A multidimensional approach to the adoption of innovation " – management Decision ,volume 36, Number 8 , MCB . UNIVERSITY Press , london , p . p 493-502 .
- 95 – Damanpour , Fariborz .(1987) . "The Adoption of Technological , Administrative , and Ancillary innovations : Impact of Organizational Factors " – Journal of management ,volume 13 , Number 4 , p . p 675-688.
- 96 – De Bono , Edward . (1971) . Lateral thin king for management . Loudon : Penguin Books .
- 97 – Ekvall , Goran .(1996) "Organizational climate for Creativity and Innovation" – European Journal of work and Organizational Psychology , volume 5 , Number 1 , Taylor and Francis group , London , p .p 105-123 .
- 98 – Garavan , Thomas and Deegan , Joe . (1995) . "Discontinuous change in organizations . Using training and development interventions to develop creativity " – Industrial and commercial Training , Volume 27 , Number 11 , MCB UNIVERSITY Press , London , p . p 18-25 .
- 99 – Haynes , Eddy A . and Licata , JosephW . (1995) . "Creative insubordination of school principals and the legitimacy of the Justifiable " – Journal of Educational Administration , volume 33 , Number 4 , MCB university Press , London , p . p 21 – 35 .
- 100 – Jalan , Amitabh and Kleiner , Brian . (1995) . "New developments in developing creativity " – Journal of managerial psychology , volume 10 , Number 8 , p .p 20-23 .

- 101 – Kay , carol and others . (1998) . “Growing an innovative work force: a new approach to education and training “ – Education + Training, volume 40 , Number 617 , p .p 267 – 275 .
- 102 – King , stephen . (1995) . “managing creativity and learning “ – management Development Keview , volume 8 , Number 5 , p .p 32-34 .
- 103 – Kondo , yoshio . (1996) . “Are Creative ability and work standardization in contradictory relationship ? ” – Training for Quality , volume 4 ,Number 3,MCB UNIVERSITY Press , London , p .p 35 – 39 .
- 104 – Lofy , Mary M .(1998) . “The impact of emotion on creativity in organizations “ – Empowerment in Organizations , volume 6 , Number 1 , MCB UNIVERSITY Press , London , p .p .5-12 .
- 105 – Majaro , Simon .(1988) . The Creative Gap : Managing Ideas for Profit . UK : Longman .
- 106 - Mcfadzean , Elspeth .(1998) . “Enhancing Creative thinking within organisations “ – management Decision , volume 36 , Number 5 , MCB UNIVERSITY Press , London , P .p 309-315 .
- 107 – Norris , cynthia and others .(1996 L1997) . “Developing Creative Leaders For Empowered schools “ – National Forum of educational Administration and supervision journal , Volume 14 , Number 1 , http : //www . national forum . com / index , p .p 14-28 .
- 108 – Roffe , lan . (1998) . “Strategic Planning for the development of atraining innovation“ – Journal of European Industnial Training , Volume 22,Number 2, MCB UNIVERSITY Press , London , p .p .57-65 .
- 109 – Scott , Susanneg .(1994).”Determinants of innovative Behavior : Apath Model of individual innovation in the workplace “ – Academy of management Journal,Volume 37,Number 3 , ABI/Inform , p .p . 580-607.
- 110 – Smolensky , Elizabeth and Kleiner , Brian .(1995) . “How to train people to think mor Creatively “ – management Development Review , Volume 8 , Number 6 , p .p 28-33 .

111 – Smyth , Leof . and Der Veget , rein . (1993). “ Innovation in schools : some dilemmas of implementation “ – Educational management and administration , Volume 21 , Number 2 , p .p 115-122.

112 – Vandenberghe , Roland . (1995) . “Creative management of a school Amatter of vision and daily interventions “ – Journal of Educational Administration , Volume 33 , Number 2 , MCB UNIVERSITY Press , London , p . p 31-51 .

113 – Wallac , Milk . (1988) . “Innovation for all : Management development in small primary school “ – Educational management and administration , Volume , Number , p . p .15-24 .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بـة السـعودـية

الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ

جـامـعـةـ أـمـ القرـىـ



الرقم

التاريخ: ١٤٢٩/٨/١٣

المشروعات:

سعادة / مديرية مكتب الاشراف التربوي

بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمكة المكرمة

سلـمـهـ اللهـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم ان الاستاذة / سناً محمد عبدالقادر فقيه احدى طالبات

قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى لمرحلة الماجستير وهي الان في

مرحلة كتابة الرسالة وتحتاج الى جمع معلومات عن برامج التنمية الادارية للقيادات

التربوية وانتم خير عن طالبات العلم .

نأمل من سعادتكم تعميد من يلزم بتزويدها بالمعلومات اللازمة لموضوعها .

شاكرين ومقدرين حسن تجاوبكم وتعاونكم

وكيلـةـ

قسم الادارة التربوية والتخطيط

١٤٢٩/٨/١٣
عـسـيـ

د. عواطف بنت زيني خياط

الأهـنـهـ ثـمـهـ

٢٢

مع فـخـمـةـ فـلـوـقـتـ هـمـصـهـ بـسـيـ

لـتـزـوـدـ بـأـخـرـ سـادـ بـالـعـلـمـاتـ الـمـكـرـمـاتـ

نـيـ هـدـوـ حـاـشـحـ بـالـقـلـمـاتـ شـذـتـ

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة ام القرى

مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥

برقـةـ: جـامـعـةـ اـمـ القرـىـ مـكـةـ

تـلـكـ عـبـيـ ٥٤٠٤١ مـ.ـكـ جـامـعـةـ

فاـكـسـيـلـيـ ٥٥٦٤٥٦٠

تـلـيـفـيـنـ ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

البرامج التدريبية في مجال الادارة المدرسية

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
{كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته}

(متفق عليه)

- ١ - برنامج تنمية المهارات الفنية والادارية للجهاز الاشرافي
(مدیرات ومساعدات لجميع المراحل) .
- ٢ - برنامج الادارة المدرسية للمدیرات والمساعدات المستجدات .
- ٣ - برنامج تنمية مهارات الكاتبات .

مدرسة بنت زبيدة
بـ عـدـدـ ٢٤٧
سـادـةـ مـهـاـيـخـ

رئـيـسـ مـسـاحـةـ لـلـرـسـوـيـ

بـ عـدـدـ ١٠٢
سـادـةـ مـهـاـيـخـ

حـصـنـ كـرـمـ

برنامـج

تنمية المهارات الفنية والأدارية للجهاز الشفافـي
(مدیرات ومساعـدات لجمـيع المراحل)

أعـداد

د. / حـسن أـبو بـكر فـريد العـولـقي

قسم التربية / كلية التربية - جامعة الملك سـعـود

(برنامج تنمية المهارات الفنية والأدارية للجهاز الإشرافي)
(مديرات ومساعدات لجميع المراحل)

أولاً : الأهداف العامة للبرنامج:

- ١ - تزويد مديرات المدارس ومساعداتهن في التعليم العام بالمعرف والمهارات والاتجاهات ،
تحسين الأداء في العمل بطريقة فعالة .
- ٢ - تعزيز الاتباع لمهمة الإدارة المدرسية .

ثانياً : الأهداف التفصيلية :

- ١- الإشراف على شئون الطالبات .
- ٢- الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية .
- ٣- الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة .
- ٤- متابعة مهام ومسؤوليات المشرفة الاجتماعية ورائدة الفصل ، والتعاون مع المشرفات بمختلف التخصصات .
- ٥- كيفية التعامل والتعاون مع المجتمع المدرسي .
- ٦- الإشراف على الشئون المالية .
- ٧- متابعة مهام ومسؤوليات المعلمة التعليمية والإدارية .
- ٨- متابعة مهام ومسؤوليات الهيئة الإدارية والمالية المتمثلة في :-
 - أ- المراقبة
 - ب- الكاتبة
 - ج- الناسخة
 - د- مأمورة الصرف
 - هـ- أمينة المستودع
 - و- أمينة المكتبة
 - ز- محضرة المعمل
- ٩- متابعة الأمور التالية :
 - ب- غرفة المعلمات
 - أ- غرفة الصف

المحتوى العام للبرنامج التدريسي

- الدرس الأول - الخطوات الأولى لنمو التعليم في المملكة العربية السعودية .
- الدرس الثاني - المفهوم العلمي للادارة .
- الدرس الثالث - الادارة التربوية .
- الدرس الرابع - النظرية في الادارة التربوية .
- الدرس الخامس - الادارة المدرسية .
- الدرس السادس - الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .
- الدرس السابع - واقع الادارة المدرسية في المملكة ودول الخليج العربي .
- الدرس الثامن - الشبكة الادارية .
- الدرس التاسع - معالجة المشكلات الادارية .
- الدرس العاشر - قضايا تربوية .
- الدرس الحادي عشر - التوجيه والارشاد الطلابي .
- الدرس الثاني عشر - موضوعات مختارة .
- الدرس الثالث عشر - "دليل العمل المدرسي" وواقع الممارسات اليومية .
- الدرس الرابع عشر - لقاء مفتوح مع بعض المسؤولات ذوات الصلة .
- الدرس الخامس عشر - مراجعة + الاختبار النهائي + تعبئة نماذج تقييم الدورة .

مهموم عات تدوينه مفصلة :

- هذه موضوعات يمكن مناقشتها ودراستها باستخدام الوسائل والطرق والأساليب السابقة:-
- الاستعداد للعام الدراسي الجديد وتسجيل الطالبات .
 - الخطة المدرسية .
 - المعلمة الجديدة .
 - المباشرة في بداية العام الدراسي وفي بداية الفصل الثاني وبعد الاجازات .
 - الاختبارات الشهرية والنهائية .
 - خطط المواد الدراسية .
 - دفتر تحضير الدروس .
 - الزيارات الصيفية .
 - المشرفات التربويات للمواد .
 - المشرفة الادارية .
 - مسئوليات المديرة .
 - مسئوليات المساعدة .
 - مسئوليات المعلمة .
 - مسئوليات الكاتبة .
 - مسئوليات الناسخة .
 - مسئوليات مأمورة الصف .
 - مسئوليات أمينة المستودع .
 - مسئوليات أمينة المكتبة .
 - مسئوليات محضرة المعمل .
 - مسئوليات المستخدمين والمستخدمات .
 - شروط تسجيل الطالبات .
 - شروط تسجيل الطالبات لمرحلة ما فوق الابتدائي .
 - الاشراف على أداء الصلة .
 - الاشراف على توزيع الطالبات على الفصول .
 - توزيع الكتب المدرسية .
 - كيفية التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطالبات وشئونهن العامة .
 - الاشطة المنهجية واللامنهجية .

- الاجتماع بالموظفات مع بداية كل عام دراسي والاجتماعات الدورية .
- توزيع الأعمال الإدارية .
- توزيع العمل التعليمي على المعلمات .
- تفويض الصلاحيات .
- جداول الدراسات الأسبوعية والجدل العام وجدول الانتظار .
- الأنشطة التربوية .
- المبني وصيانته ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته ... الخ .
- المقصف المدرسي .
- التعاميم وكيفية التعامل معها .
- العلاقة بين البيت والمدرسة .
- العلاقة بين المديرة والمساعدة .
- طبيعة العلاقة بالمعلمة .
- تقييم المعلمة .
- بطاقة تقويم الأداء الوظيفي .
- مصادر تقويم المعلمة .
- العلاقة بمشرفة التربية الاجتماعية .
- العلاقة بالمشرفة الاجتماعية .
- العلاقة برائدة الفصل .
- العلاقة بالمجتمع المدرسي .
- كتابة التقارير .
- تنظيم السجلات المدرسية والملفات التابعة لها .
- سجلات مديرية المدرسة .
- نماذج مكاتب مديرية المدرسة .
- نماذج مطبوعات تتعلق بمكاتب المدرسة مع ادارة التعليم ومكتب الاشراف التربوي .
- نماذج مطبوعات تتعلق بالطلاب وأولياء أمورهن .
- غرف الصف .
- غرف المعلمات .
- المرافق المدرسية .
- موضوعات أخرى .

ثانية: مشكلات أولياء أمور الطالبات:

- ٢- مشكلات أسرية .
- ١- قلة التعاون بين البيت والمدرسة .
- ٣- مسؤولية الاتصال بأولياء الأمور .
- ٤- عدم التطعيم الوقائي والعلجي المطلوب في الأوقات المحددة .

ثالثاً: مشكلات الهيئة التعليمية:

- ١- كثرة نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية .
- ٢- كثرة الأجزاء الإلزامية والمرضية خاصة إجازات الأمومة .
- ٣- الضعف العام في مستوى المعلمات العلمي والمهني .
- ٤- بعد المسافة بين سكن المعلمات والمدرسة وقلة وسائل النقل .
- ٥- قلة عدد المعلمات بالمدرسة خاصة في المناطق النائية .
- ٦- عدم الإقبال على البرامج التدريبية التي تعقد للمعلمات .
- ٧- قلة التخصص في المرحلة الابتدائية .
- ٨- مشكلة توزيع الجدول المدرسي بين المعلمات في بداية العام الدراسي .
- ٩- غياب بعض المعلمات عن المدرسة لأسباب غير مفتوحة لإدارة المدرسة .
- ١٠- عدم اكتمال النصاب من المعلمات في بداية العام الدراسي .
- ١١- مشكلة عدم اهتمام كثير من المعلمات بالتحضير ودفاتره .
- ١٢- قلة التعاون بين المعلمات ، وتهرب البعض من التدريس في الصفوف الأولى - وعدم وجود معلمة احتياطية وعدم وجود حواجز تشجيعية .
- ١٣- تمنع بعض المعلمات من المساهمة في النشاطات التربوية .
- ١٤- مشكلة أطفال المعلمات وعدم وجود حضانة لهم .

رابعاً: مشكلات المباني المدرسية:

- ١- عدم توفر الشروط المطلوبة في المباني المستأجرة لتكون بنايات مناسبة للمدارس .
- ٢- عدم وجود كهرباء أو قلة الإضاءة .
- ٣- عدم وجود حدائق أو ساحات للفسح .
- ٤- عدم وجود شبكة المياه ، وقلة التكييف والتهوية .
- ٥- عدم اعتماد الموصفات العلمية في تصميم البناء المدرسي .
- ٦- مشكلة صيانة البناء المدرسي أثناء الدراسة .
- ٧- كثرة الضوضاء لقرب المدرسة من الشارع العام .

خامساً : مشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية .

- ١-قلة الوسائل التعليمية في المدارس .
- ٢-عدم وجود مختصة في الوسائل التعليمية في أغلب المدارس .
- ٣-عدم توفر التجهيزات المدرسية الازمة .
- ٤-قلة معرفة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية .
- ٥-قدم بعض الوسائل التعليمية وعدم صلاحيتها للاستعمال .
- ٦-عدم توفر متطلبات التشغيل كالوصلات الكهربائية .
- ٧-عدم وجود صيانة دائمة للأجهزة ، وعدم الاستفادة من التالق منها .
- ٨-عدم وجود المختبرات وخاصة مختبر اللغة الانجليزية .
- ٩-عدم شمول الوسائل كافة المناهج التعليمية .

سادساً : مشكلة الاختبارات .

- ١-عدم وجود آلية لطباعة أسئلة الاختبارات .
- ٢-غياب بعض الطلبات عن الاختبارات أو تأخيرهن عن وقت البداية .
- ٣-درجات أعمال السنة لاتتناسب ونتائج الاختبار النهائي .
- ٤-خوف الطالبات من الاختبارات .
- ٥-قصر الزمن المخصص للاختبارات .
- ٦-عدم المام كثير من المعلمات بأساليب وضع الأسئلة .
- ٧-قلة مستلزمات الاختبارات .
- ٨-عدم وضوح الأسئلة ، وكثرة الاختبارات الشهرية .

سابعاً : مشكلات الكتب والمناهج الدراسية .

- ١-تأخر وصول الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي .
- ٢-طول بعض المناهج .
- ٣-وجود كثير من الأخطاء المطبعية في بعض الكتب وسوء الطباعة .
- ٤-عدم ملائمة بعض الموضوعات للمرحلة .
- ٥-مشاكل أخرى تتعلق بالكتب والمناهج الدراسية .

ثامناً : مشكلات الشؤون الإدارية والمالية من حيث الصالحة الممنوحة للمديرة .

- ١-قلة الصالحيات الممنوحة للمديرة .
- ٢-قلة المخصصات المالية للأنشطة المختلفة في المدرسة .
- ٣-قلة عدد الإداريات في المدرسة .
- ٤-كثرة الأساليب الروتينية التي تؤثر على العمل في المدرسة .
- ٥-عدم تلبية طلبات المدرسة في حينها .
- ٦-عدم استشارة مديرة المدرسة في شئون مدرستها .
- ٧-صعوبة التقيد بقوانين الصرف .

تاسعاً : مشكلات المستخدمين والمستخدمات :

- ١-قلة عدد المستخدمات وكبار سنهن أحياناً .
- ٢-قلة الياقة الصحية لدى بعض المستخدمات .
- ٣-معظمهن من الأمياء ومرتباتهن متذبذبة ، وبعد سكنهن عن المدرسة .
- ٤-كثرة المشاكل والمناقشات بين المستخدمات وكثرة غيابهن .

عاشرًا : مشكلات أخرى ذكرتها المدربات .

- ١-عدم مد المدرسة بالهاتف .
- ٢-عدم فصل المدرسة الابتدائية عن المتوسطة .
- ٣-تأخر وصول البريد الخاص بالمدرسة .
- ٤-قلة زيارة الفرق الطبية للمدرسة .
- ٥-مشكلات أخرى لم تذكر من قبل .
- ٦-مشكلات محلية من واقع البيئة .

ملاحظات هامة حول الموضوعات والمشكلات التدريبية

- عند مناقشة الموضوعات والمشكلات التدريبية باستخدام الوسائل والطرق والأساليب السالفة ذكرها ، يجب على منفذة البرنامج (المدربة) والملحقات بالبرنامج (المتدربات) الالتزام بما يلي :-
 - ١-استخدام "دليل العمل المدرسي" الصادر عن شعبة "التعليم العام" الادارة المدرسية للإشراف التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات باعتباره المرجع الرسمي بما يحتويه من أنظمة وتعليمات ، وتحديد المسؤوليات .
 - ٢-الرجوع للتغاميم الصادرة عن الرئاسة بأجهزتها المختلفة سواء التي ذكرت في "دليل العمل المدرسي" والتي لم تذكر ، وما استجد من تعاميم .
 - ٣-مشاركة المتدربات في هذا البرنامج ذو أهمية كبيرة لكون كل واحدة منهن تمثل شخصية مميزة وخيرة فريدة ، وبالتالي فتبادل الخبرات ووجهات النظر حول المواضيع السابقة أو غيرها فيه أثراء كبير لهذا البرنامج وللمشاركات فيه .
 - ٤-الرجوع إلى المراجع المدونة في نهاية كل درس ذي صلة بالموضوعات التدريبية .
 - ٥-ذكر أمثلة حية واقعية مرت بالمتدربة وطريقة التعامل معها .
 - ٦-الاستخدام الأمثل لعامل الوقت : يجب ألا يعطى لأي مشكلة أكثر من (١٠-٥) دقائق إلا في حالات الضرورة .
 - ٧-الموضوعات والمشكلات التدريبية عبارة عن كبسولات مرکزة تعطي أو تقدم في جرعات تتخلصها موضوع الدرس (بدايته - منتصفه - آخره) ومحتوها يتناسب مع موضوع الدرس إن أمكن .
 - ٨-الرجوع إلى المراجع المدونة في نهاية كل درس ذي صلة بالمشكلات التدريبية .
 - ٩-موضوعات ومشكلات المناقشة التي تتضمنها الدروس تطرحها المدربة بمشاركة المتدربات أثناء المحاضرة .

تعارف وتوجيه وارشاد

- في النصف ساعة الأولى من الفترة الأولى ، في الدرس الأول ، في اليوم الأول من الدورة ، يجب أن يكون ما يأتي .
 - التعارف : حيث تعرف كل متدربة نفسها ، ثم تعرف المدربة نفسها بالمتربات .
 - توزع حقيبة البرنامج التدريبي على المتربات ، على أن تحتوي على برنامج الدورة + المادة العلمية .
 - تعريف المتربات بأهداف البرنامج ومدته ومحفواه .
 - توجيه المتربات إلى الاطلاع على عناصر وخطوات تنفيذ البرنامج التدريبي .
 - ارشاد المتربات إلى آلية تنفيذ الدروس واللقاءات والأنشطة اليومية .
 - اتاحة الفرصة في بداية الفترة الأولى من الدرس الثاني لمن لديها سؤال عن البرنامج (بعد قراءته بتمعن في البيت) ، على أن تقدم كل متدربة بعد أن تم اطلاعها على البرنامج موضوع أو مشكلة أو أكثر ، حسب ما تراه المدربة ، وبناء على عدد المتربات ، حتى يتم تحديد وحصر الموضوعات والمشاكل ، وبالتالي جدولتها لاستعراض في الدروس القادمة (بعد الدرس الرابع) .

الجدول الزمني
اليوم الأول
الدرس الأول

الخطوات الأولى لنمو التعليم في العهد السعودي

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتان)

التعليم الأهلي :

- المدرسة الصولتية (١٢٩١هـ)
- المدرسة الفخرية العثمانية (١٢٩٨هـ)
- مدارس الفلاح (١٣٢٣هـ)
- مدرسة النجاح الليلية (١٣٥٠هـ)
- دار الحديث (١٣٥٣هـ)
- مدرسة دار العلوم الدينية (١٣٥٣هـ) وغيرها من المدارس الأهلية .
- دخول الملك عبدالعزيز إلى مكة المكرمة ، واهتمامه بالبنية التحتية .

التعليم الحكومي :

- إنشاء مديرية المعارف (١٣٤٤هـ - ١٣٧٣هـ) كبذرة أولى لوضع نظام تعليم في المملكة العربية السعودية .
- المعهد العلمي السعودي (١٣٤٥هـ)
- مدرسة تحضير البعثات (١٣٥٥هـ)
- إنشاء وزارة المعارف .

تعليم البنات :

- ١- مرحلة الكتاتيب (كتاب السيدة أشية) و (كتاب الشامية) و (المدرسة الصولتية) و (كتاب فاطمة البغدادية) بمكة المكرمة ، وفي المدينة المنورة (مدرسة النور والنجاح) و (المدرسة الفخرية) .
- ٢- المدارس شبه النظامية : وهي تطوير لبعض الكتاتيب لتصبح مدارس أهلية ومن أشهرها (مدرسة البنات الأهلية بمكة عام ١٣٦٢هـ) و (مدرسة الفتاة الأهلية عام ١٣٦٧هـ) و (مدرسة الزهراء للبنات عام ١٣٧٨هـ) .

٣- المدرسة الأهلية المنظمة : (مدارس دار الحنان بجده عام ١٣٧٥هـ) تحت اشراف حرم الملك فيصل بن عبدالعزيز .

٤- تأسيس تعليم البنات الرسمي بالمرسوم الملكي المؤرخ في ٢٠/٤/١٣٧٩هـ ، وقام جهازها فعلياً عام ١٣٨٠هـ .

مُوْضُوْعَاتِ الْمَنَاقِشَةِ :

- نمو التعليم قبل وأثناء العهد السعودي .
- نماذج لكتابات ومدارس أهلية مؤثرة في تاريخ المملكة .
- نماذج لكتابات ومدارس أهلية في المنطقة التعليمية .
- موضوعات أخرى تستحق المناقشة كما تراها المدرية والمتربفات .

مُشَكَّلَاتِ الْمَنَاقِشَةِ :

- صعوبة تواجه التعليم في المملكة .

الْمُسْتَدِرَاتُ :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة ، كل حلقة تتکفل بموضوع أو مشكلة ، ثم تستعرض مقررة كل حلقة موجزاً لما تم الوصول إليه .

اسْتِرَاخَةُ :

- (١٠ دقائق) .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

هيكل النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية .

يتكون النظام التعليمي في المملكة من ثلاثة مستويات رئيسية يسبقها "رياض الأطفال" ومدتها ثلاث سنوات ، (انظري شكل (١) السلم التعليمي في المملكة العربية السعودية)، يجده عرض هذا الشكل على جهاز العرض للشراائح الشفافة ، أو توزيع نموذج منه على المتدربات للملحوظة والمناقشة ، خطة التنمية الخامسة ص ٣٠٧ .

- سياسة التعليم في المملكة : "اللجنة العليا لسياسة التعليم"

- المؤسسات التعليمية الرسمية :

- وزارة المعارف (١٣٧٣هـ) .

- الرئاسة العامة لتعليم البنات (١٣٨٠هـ)

- المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (١٤٠٠هـ)

- وزارة التعليم العالي (١٣٩٥هـ)

- الخطط الخمسية : خطة التنمية الخامسة .

موضعيات المناقشة :

- السلم التعليمي : نقد وتحليل .

- العلاقة بين اللجنة العليا لسياسة التعليم وسياسة التعليم في المملكة ، والمؤسسات التعليمية الرسمية .

- الرئاسة العامة لتعليم البنات : ماضيها ، حاضرها ، مستقبلها .

- موضوعات أخرى .

مشكلات المناقشة :

- معوقات تواجه التعليم العام كما ذكرت في الخطط الخمسية .

الأسلوب :

- استعراض الخطط العامة للدرس من قبل المدرية .

- نقاش مفتوح .

- حلقات نقاش صغيرة .

- عرض شرائح أو توزيع نماذج للسلم التعليمي وللهيكل الاداري للمؤسسات التعليمية الرسمية .

مراجع الدرس الأول:

- حسن أبو بكر العولقي ، محمد عثمان كشميري ، محمد عبد ديراني ، تنمية المهارات القيادية لدى مديرى ومجهى المدارس ، مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالتعاون مع قسم التربية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود الرياض ص (٤-٢٥) .
- بدايات تعليم البنات في المملكة وأساسه التشريعي ، الرياض : دار الإمامة للنشر والتوزيع ، ع ٨٧١٦ الثلاثاء ١٤١٢/١١/٣ - ١٩٩٢/٥/٥ ، ص ٩ .
- المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخامسة : ١٤١٠ - ١٤١٥ ، الفصل الثاني عشر ، الموارد البشرية ص ٣٠٣-٣١٣ ، وص ٣١٧-٣١٨ .

اليوم الثاني
الدرس الثاني
المفهوم العلمي للادارة

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتين)

- المنظمات كصفة مميزة لمجتمعات القرن العشرين : المدارس ، المستشفيات ، الجمعيات الخيرية .. الخ .
- المنظمات الخاصة وال العامة (الحكومية) .
- الدولة كمجموعة منظمات .
- المنظمات المحلية والإقليمية والقارية والدولية .
- المنظمات المتعددة الجنسيات .
- مفهوم الادارة .
- ماهية الادارة .
- ابعاد الادارة :-
 - ١ - ادارة الافكار والمفاهيم والابداع .. ويتحقق ذلك بالمعرفة الادارية .
 - ٢ - ادارة الاشياء من اموال ومعدات وأوراق وتحقق ذلك بالمهارات الادارية .
 - ٣ - ادارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الاداري .

م الموضوعات للمناقشة :

- طبيعة المنظمات وأنواعها .
- أمثلة للمنظمات المحلية والوطنية والإقليمية والقارية والدولية والمتعددة الجنسيات .

مشكلات للمناقشة :

- معوقات تواجه مدربتك .
- معوقات تواجه المنظمات .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .

استراحة :

(١٠ دقائق)

الجزء الثاني: الفترة الثانية (ساعتان)

- محاالت الادارة ووظائفها :

- المجالات الرئيسية : ١- الادارة العامة .
٢- ادارة الاعمال .
٣- ادارة المنظمات الخاصة التي لا تسعى الى الربح .

وظائف الادارة :

- ١- التخطيط : تعيين واقرار الخطط والاستراتيجيات والبرامج والسياسات والاجراءات والمعايير لاجازة اهداف المنظمة .
٢- التنظيم : تنمية هيكل أو إطار اداري مناسب للمنظمة يسهل انجازها ناجحة للأهداف المحددة سابقاً (الخطط والاستراتيجيات والبرامج ... الخ) .
٣- التوجيه : تحفيز وتحث منسوببي المنظمة ليباشروا تأدية العمل المطلوب طبقاً للأهداف والخطط والاستراتيجيات السابقة .
٤- الرقابة : التأكد من أن العمل يأخذ مجرى طبقاً للأهداف والخطط التي سبق ذكرها ، وفي حدود إطار المنظمة .

موضوعات المناقشة :

- المجالات الرئيسية لادارة وسائل لها خطتها ومتغيرها ومتغيرها .
- الرئاسة العامة ، ادارة التعليم ، مدرستك .
- أمثلة لاستخدام الوظائف الادارية في المدرسة .

مشكلات المناقشة :

- الأسباب التي تؤدي الى عدم تحقيق أهداف مدرستك .
- فشل اعداد وتنفيذ الخطط التربوية .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .
- مباراة بين مجموعتين لتحديد مجال عدد من المنظمات .

مراجع الدرس الثاني:

حسن العولقي وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٤١-٣٥ .

اليوم الثالث
الدرس الثالث
الادارة التربوية

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتان)

- علم الادارة التربوية .
- تطور علم الادارة التربوية :
 - ١- مرحلة الفكر التنظيمي التقليدي .
 - ٢- مرحلة العلاقات الإنسانية .
 - ٣- مرحلة المنهج السلوكي .
- مفهوم الادارة التربوية والاتجاهات المعاصرة .
- أبرز الاتجاهات المعاصرة في الادارة التربوية .
- الملامح الأساسية الازمة للتنمية الادارية .
- المقومات والشروط للتنمية الادارية .

م الموضوعات المناقشة :

- علم الادارة التربوية ومراحل تطوره .
- التنمية الادارية في الممكـنة ووسائل تحقيقها (ابتعاث، معهد الادارة الجامعات ... الخ)
- الرئاسة العامة (الادارة العامة للتطوير الاداري ودورها في اعداد القيادات الادارية النسائية التربوية)
- القائد التربوي والاداري التربوي .

مشكلات المناقشة :

- معوقات التنمية الادارية .
- اختيار واعداد القيادات الادارية النسائية في المملكة .
- التنمية الذاتية لمديرة المدرسة .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرّبة .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .

الموضوعات التدريبية :

تناول الفرصة في الدرس الثالث والدروس المتبقية لمتدربة أو أكثر لاستعراض وتقديم موضوع من الموضوعات التدريبية المحددة سابقاً ، والمأخوذة من (دليل العمل المدرسي) لمدة لا تتجاوز (٥ - ١٠ دقائق) بالاعتماد على (دليل العمل المدرسي) وما استجد حول الموضوع من توجيهات أو تعليمات . وتلزم المتدربة بـ نقـد وتحـايل (الموضوع) من واقع التطبيق اليومي والعملي في المدرسة . وتناول الفرصة للمتدربات بابداء ملاحظاتهن لمدة لا تتجاوز خمس دقائق ، ويتم ذلك عن طريق جدول زمني يتم تحديده وتوزيعه على المتدربات .

المشكلات التدريبية :

تناول الفرصة في هذا الدرس وما تبقى من دروس لمتدربة أو أكثر باستعراض وتقديم مشكلة من المشاكل التدريبية المحددة سابقاً بما يتفق وواقع مدارس البنات لمدة لا تتجاوز (١٠ - ٥ دقائق) وتناول الفرصة للمتدربات للمشاركة بابداء وجهات نظرهن لمدة لا تزيد عن خمس دقائق ويتم ذلك عن طريق جدول زمني يتم تحديده وتوزيعه على المتدربات .

استراحة :

١٠ دقائق .

الجزء الثاني: الفتورة الثانية : ساعتان .

- نظام الادارة التربوية (أنظري الشكل المرفق:نظام الادارة التعليمية)
- المستويات المختلفة للادارة التربوية .
- أبعاد العملية الادارية (أنظري الشكل المرفق) .
- الوظائف أو العمليات الادارية (أنظري الشكل المرفق)
- العلاقة بين الادارة التربوية والنظم الام :
- أ- الادارة العامة
- ب- السلطة (مركز صنع القرار)
- ج- النظام الاجتماعي ، الاقتصادي ، الثقافي ، الحضاري ... الخ .
- (أنظري الشكل المرفق :نموذج العلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الام)

موضوعات المناقشة :

- الشكل الخاص بنظام الادارة .
- الشكل الخاص بأبعاد العملية الادارية .
- الشكل الخاص بالعلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الام .
- المقترنات الخاصة بتطوير الادارة التربوية بدول الخليج العربي .

مشكلات المناقشة :

- معوقات تتعلق " بالدخلات (أ)

- معوقات تتعلق بالعملية الادارية (ب)

الأسلوب :-

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرسة .

- حلقات نقاش صغيرة .

- نقاش مفتوح .

- استخدام جهاز عرض الشرائح للأشكال الثلاثة أو توزيعها .

م الموضوعات تدريجية :

(بناء على الجدول الزمني) (كبسولات مرکزة)

مشكلات تدريجية :

(بناء على الجدول الزمني) (كبسولات مرکزة)

المراجع :-

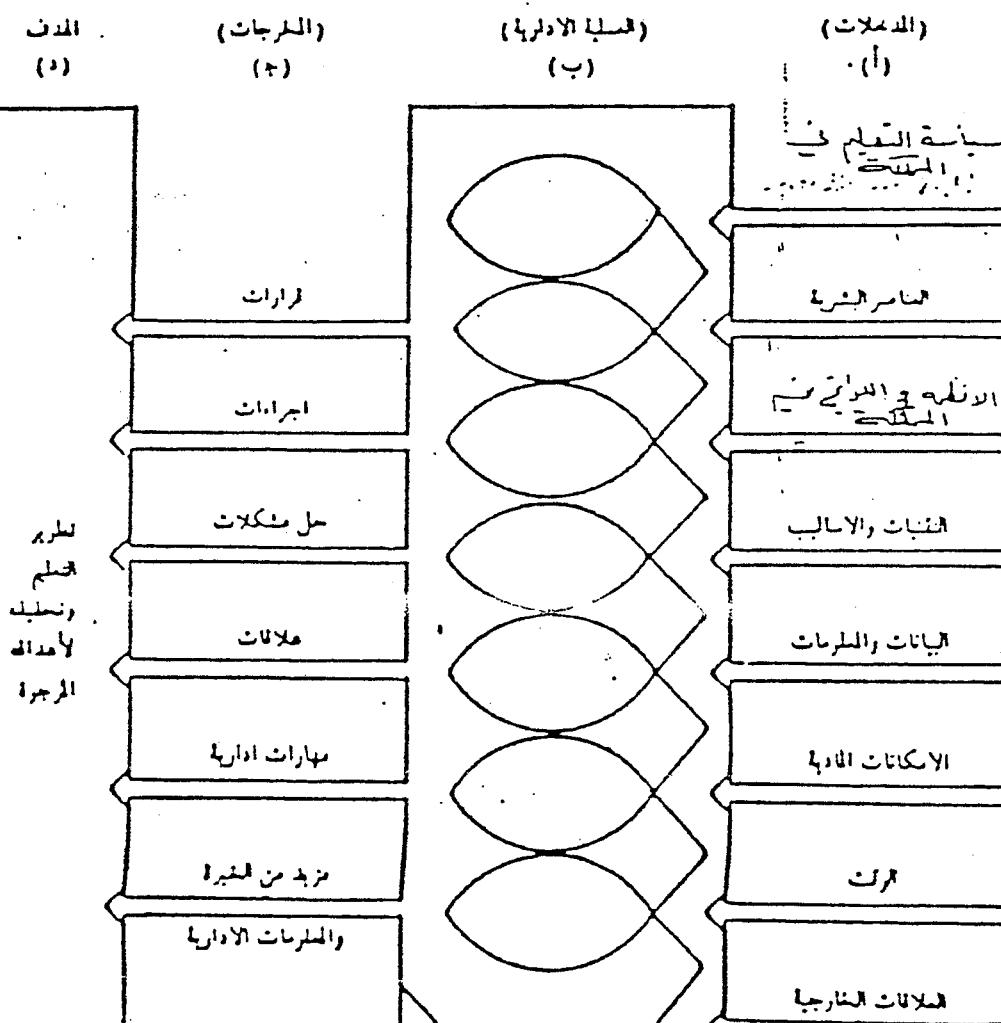
- جسن العولقي وآخرون ، تنمية المهارات القيادية لدى مديرى وموجهي المدارس ،

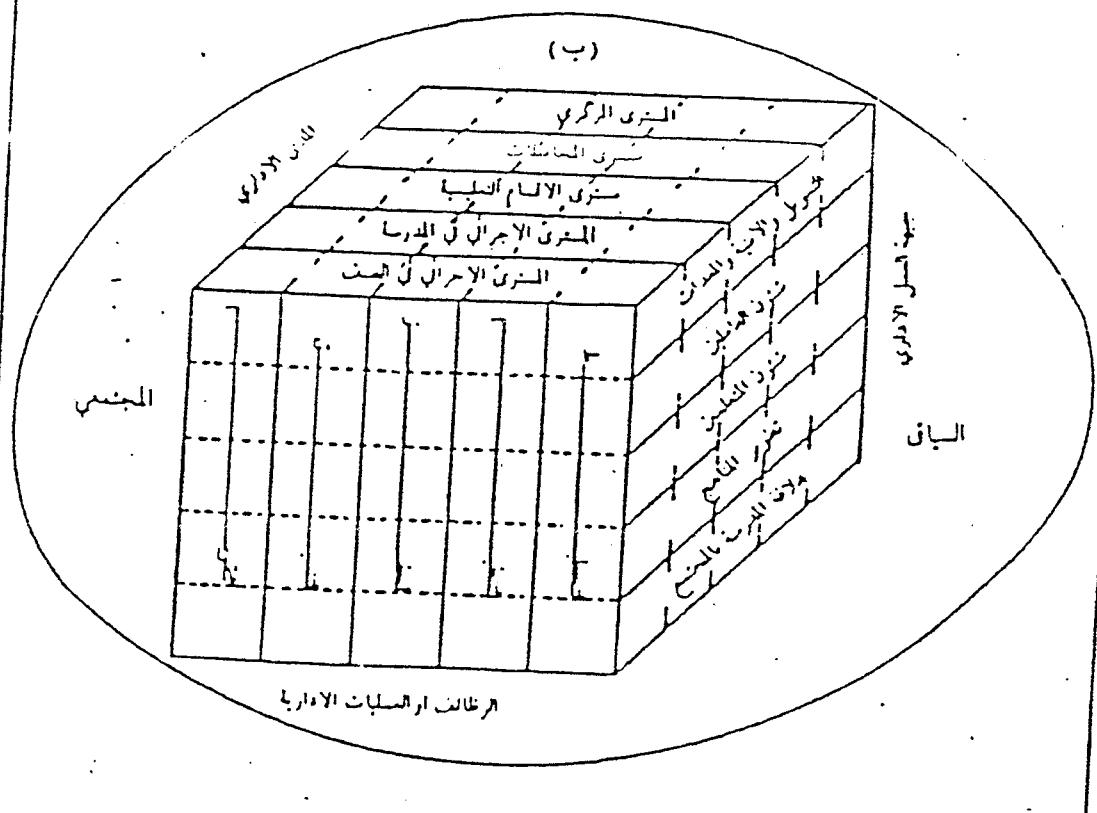
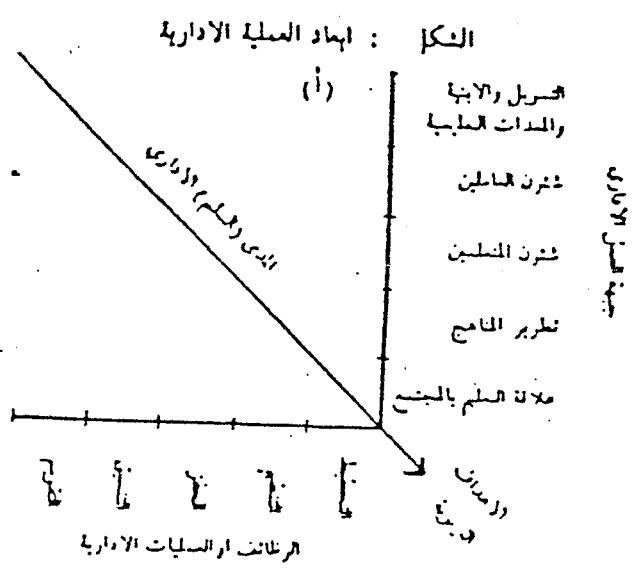
مصدر سابق ص ٤٢-٤٩ .

- مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية

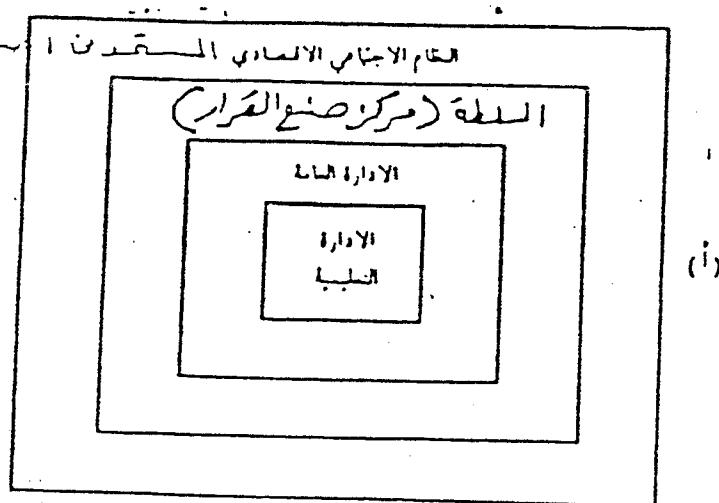
، الرياض ١٤٠٤ - ١٩٨٤ م ، ص ١٨٤ - ١٩٠ ، ص ٤٤-٤٧ .

الشكل () ، تعلم الأدلة التعليمية

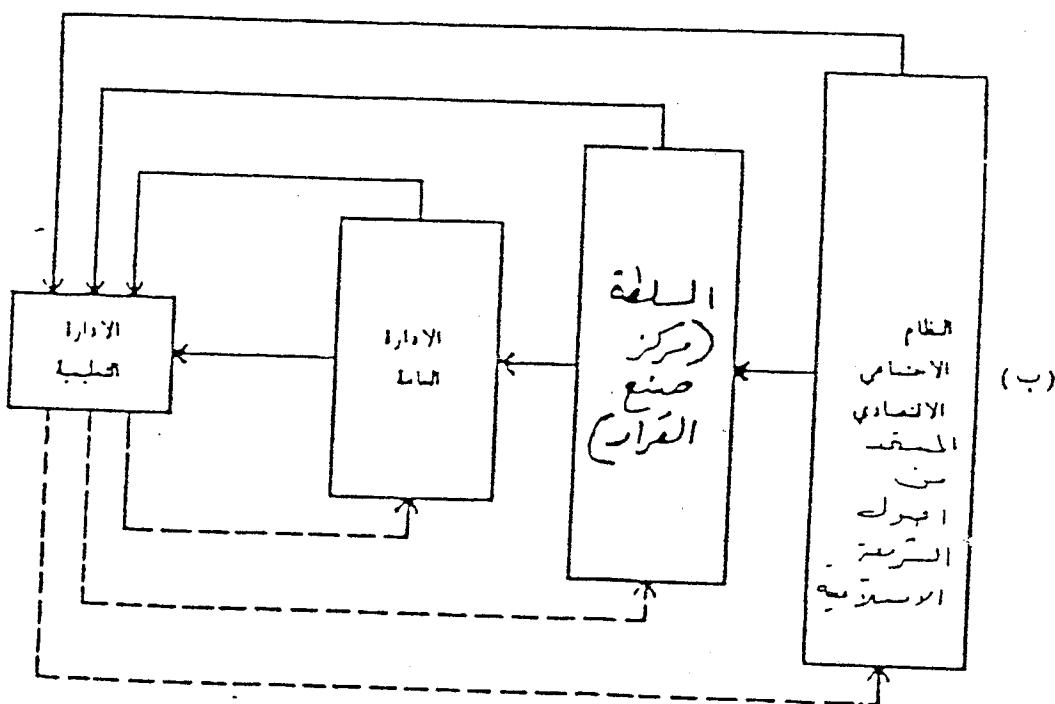




الشكل () : تدرج العلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الام



(أ)



(ب)

اليوم الرابع
الدروس الرابع
النظيرية في الادارة التربوية

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان .

- مفهوم النظرية
- معايير النظرية
- مصادر بناء النظرية
- نظريات الادارة التعليمية:
 - ١-نظرية الادارة كعملية اجتماعية .
 - ٢-نظرية الادارة كعملية اتخاذ القرار .
 - ٣-نظرية الادارة كوظائف وتكوينات .

م الموضوعات المناقشة :

- كل الموضوعات السابقة .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- نقاش الزامي (تولى المدرية عملياً الزام كل متدربة بالمشاركة في الحديث عن الموضوعات السابقة وأداء وجهات نظرهن ، بحيث يكون الجزء الأكبر من وقت الفترة الأولى عبارة عن نقاش الزامي) .

م الموضوعات تدوينية :

- (بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدوينية :

- (بناء على الجدول الزمني)

مادّة مظّفّة:-

- يجب التنبيه على المتدربات بقراءة ومراجعة المادة العلمية لهذا الدرس جيداً ، حتى يمكن الاستفادة من اللقاء في الإجابة على الاستفسارات وعمل مقارنة بين ما كتب حول موضوع الدرس في مراجع مختلفة واستخلاص ما يمكن استخلاصه ، ويجب اشعار المتدربات مسبقاً بالزامية المشاركة في النقاش ومن ثم الاعداد المسبق لذلك .

استراحة : (١٠ دقائق)

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

- ١-الادارة بالأهداف .
- ٢-منهج النظم .
- ٣-النموذج الاحتمالي .

موضوعات المناقشة :-

- كل الموضوعات السابقة .
 - ماذا استفدنا ؟ وماذا فهمنا ؟
- الأسلوب:
- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
 - نقاش الزامي (نفس ملاحظات الفترة الأولى من الدرس) .
 - نقاش مفتوح .
 - أسئلة مباشرة (توجه من قبل المدرية لكل متدربة أن أمكن :ماذا استفادت؟ وماذا فهمت؟) .

موضوعات تدريبية :-

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:-

- محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية : أصولها وتطبيقاته ، عالم الكتب ، القاهرة
٤-١٤٠٤ هـ ١٩٨٤ م ص ٦٩-١٠٤ .
- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبدالمالك محمود ، تطوير الادارة المدرسية في دول
الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٤١٤ هـ ١٩٩٣ م ، ص
٢٣٣-١٨٥ .
- مهدي حسن زويلف ومحمد قاس القربوتي ، مبادئ الادارة : نظريات ووظائف
الطبعة الأولى ، المؤلفين - عمان -الأردن ، ١٩٨٤ م ص ٨١-١٠٢ .
- يعقوب نشوان ، الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ، دار
الفرقان - عمان الاردن ١٤٠٦ هـ ١٩٨٦ م ص ٣٧-٦٦ .
- مكتبة التربية العربي لدول الخليج : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ،
الرياض ٤٠٤ هـ ١٤٠٤ م ص ١١٤-١٤٠ .

**اليوم الخامس
الدروس الخامس
الادارة المدرسية**

الجزء الأول: الفترة الأولى: ساعتان

- مفهوم الادارة المدرسية .
- مبادئ عمل الادارة المدرسية .
- مهام ومسؤوليات الادارة المدرسية .
- الوظائف القيادية للادارة المدرسية .
- مهام مديرية المدرسة .
- المهارات اللازمة لمديرية المدرسة .
- المعلومات المتخصصة والكافيات الضرورية لمديرية المدرسة .

م الموضوعات المناقشة :-

- الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق .
- مهام ومسؤوليات الادارة المدرسية في "دليل العمل المدرسي" .
- وجهات نظر المتدربات في المهام والمسؤوليات الحالية .
- العلاقة بين مديرية المدرسة والجهات المسئولة .
- صلاحيات مديرية المدرسة بين الواقع والأصول .

مشكلات المناقشة :

- المصاعب التي تواجه مديرية المدرسة .
- شمولية المهام وتفييض الصلاحيات .
- مشكلات من البيئة .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرسة .
- أسئلة مباشرة .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .

م الموضوعات تدريبية :

- (بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية:

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة:

(١٠ دقائق)

الجزء الثاني: الفتوة الثانية (ساعتان)

- اختبار مديرية المدرسة .
- الأعداد المهني لمديرة المدرسة .
- العوامل التي تعيق مديرية المدرسة عن القيام بدورها كقائدة تربوية .
- أنماط الإدارة المدرسية .
- تقويم الإدارة المدرسية .

موضعيات المناقشة:-

- ملاحظات على واقع اختبار مديرية المدرسة في المملكة .
- الأعداد المهني لمديرة المدرسة في المملكة .
- تقويم الأداء الوظيفي لمديرة المدرسة .

مشكلات المناقشة:-

- العوامل التي تعيق مديرية المدرسة في المملكة .
- أنماط الإدارة المدرسية من واقع سلوك وممارسات المتدربات في مدارسهن: نقد وتحليل ذاتي .
- ملاحظات على تقويم الأداء الوظيفي لمديرة المدرسة .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربيه .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .
- لعب أدوار (مشرفة ادارية - مديرية ، مديرية مكتب اشراف ومديرة).
- مناظرة (مسئولة - مديرية) (مشرفة تربوية - مديرية) .

موضعيات تدريبية:-

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية:-

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- محمد سيف الدين فهمي ، حسن عبدالملك محمود ، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج العربي ، مصدر سابق ، ص ٦٧-١١٦ .
- حسن أبو بكر العولقي وآخرون ، تنمية المهارات القيادية لدى مديرى وموجهي المدارس ، مصدر سابق ، ص ٥٨-٦٧ .
- المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للتوجيه والاشراف التربوي ، شعبة التعليم العام "دليل العمل المدرسي" .

اليوم السادس
الدرس السادس
الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: الفترة الأولى : ساعتان

- النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، وزارة المعارف ١٣٨٤هـ .
- نظام المدارس الابتدائية بالرئاسة العامة لمدارس البنات ١٣٩٢هـ .
- اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية ، وزارة المعارف ١٣٩٠هـ .
- اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات ، الرئاسة العامة لتعليم البنات ١٣٩٢هـ .
- سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (الوثيقة) .

موضعيات المناقشة :

- تحليل لنظام المدارس الابتدائية بالرئاسة .
- تحليل لللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية بالرئاسة .
- مقارنة بين أنظمة الرئاسة والمعارف .
- سياسة التعليم في المملكة - التعليم العام ومصادره .
- حاضر ومستقبل التعليم العام في المملكة .
- "دليل العمل المدرسي" كمرشد : نقاط القوة ونقاط الضعف .
- ما يستجد من تعليمات تنظم مراحل التعليم العام .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .
- تحليل المضمون (تحليل للأنظمة واللوائح التنظيمية) .

موضعيات تدريبية :

- (بناء على الجدول الزمني) .

مشكلات تدريبية :

- (بناء على الجدول الزمني) .

الخطوة:

تقسم المتدربات الى مجموعات وتكلف كل مجموعة بعمل دراسة تحليلية للأنظمة الداخلية .

استراحة:

(١٠ دقائق) .

الجزء الثاني: الفترة الثانية (ساعتان)

-مهام ومسؤوليات الهيئة التعليمية .

-المديرة .

-المساعدة .

-دليل العمل المدرسي .

-ما استجد من تعاميم وتوجيهات .

-دور المساعدة بين الواقع والأصول .

موضعيات المناقشة:

-المهام والمسؤوليات في ضوء دليل العمل المدرسي وما استجد من تعاميم وتوجيهات
والواقع المعاش في المدرسة لكل من :

-المساعدة - المديرة

- الكاتبة - المعلمة

- أمين الصرف - الناشرة

- أمينة المكتبة - أمينة المستودع

- المستخدمين والمستخدمات - محضرة المعلم

- العلاقة مع مكتب الإشراف .

- العلاقة مع المشرفات من مختلف التخصصات .

- العلاقة مع المشرفة الإدارية .

- العلاقة بين المديرة والمساعدة .

الأسلوب:

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المديرة .

. - نقاش مفتوح .

-لعب أدوار (مدورة - مشرفة ، مدورة - مشرفة ادارية ، مدورة - مساعدة ، مدورة -

معلمة ، مدورة - ولية أمر ، مدورة - تلميذة ، مدورة - مستخدمة) .

اليوم السابع
الدروس الصباحية
واقع الادارة المدرسية في المملكة ودول الخليج

الجزء الأول: الفترة الأولى: ساختان.

- راسات تناولت الادارة المدرسية على مستوى الدول الخليجية .
- دراسات تناولت الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .
- واقع الادارة المدرسية في "الدول الخليجية" .
- مسميات وظائف الادارة المدرسية
- مهام مديرية المدرسة .
- الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة .
- معايير اختيار مديرية المدرسة .
- اعداد وتدريب مديرية المدرسة .
- الأسس التربوية للتدريب .
- (أنتريي الشكل المرقق عن اختيار ، اعداد وتنمية القادة التربويين)

موضوعات المناقشة:

- مقارنة بين المملكة والدول الخليجية الأخرى .
- هل تختلف المهام الوظيفية لمديرة المدرسة عن المهام الوظيفية للمديرة في المملكة وفي الدول الخليجية ؟
- هل تختلف ممارسات مديرية المدرسة عن ممارسات مديرية المدرسة في المملكة وفي الدول الخليجية الأخرى ؟
- هل تختلف الشروط والمواصفات المراعاة عند اختيار مديرية المدرسة عن تلك المطلوبة في مدير المدرسة في المملكة والدول الخليجية ؟
- ما الصعوبات والمشاكل التي تحد من فاعلية الادارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها ؟
- تقييم أولى للبرنامج التدريبي المنفذ من معايير الأسس التربوية للتدريب كما تم الاطلاع عليها .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .

- نقاش مفتوح .
- مناظرة (بين مديره ومساعده) .
- شعب أدوار (مدير - مساعدة) .
- لقاء مع مسئولة في مكتب اشراف ، أو مشرفة ادارية .

موضعيات تدوينية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدوينية :

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة :

(١٠ دقائق)

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

- تقدير أداء مدير المدرسة
- المحفزات المادية والمعنوية لمدير المدرسة
- الندوات والبحوث التي تمت في مجال الادارة المدرسية .
- الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعالية الادارة المدرسية في تحقيق الأهداف السوكية المرسومة لها .
- مقترنات لتطوير عمل الادارة المدرسية .
- التطوير التنظيمي : مدخل لفعالية الادارة المدرسية .

موضعيات المناقشة :

- كيفية تفعيل "تقدير الأداء الوظيفي" .
- مدى ارتباط تقدير الأداء الوظيفي بالمحفزات .
- ملحوظات المتدربات حول الدراسات النظرية المقدمة لهذا الدرس .
- ملحوظات المتدربات حول "النموذج المقترن لتطوير الادارة المدرسية بدول مجلس التعاون الخليجي" .
- نقد وتحليل لدراسة "التطوير التنظيمي" : مدخل لفعالية الادارة المدرسية .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرّبة .
- حلقات نقاش صغيرة .
- نقاش مفتوح .
- نقد وتحليل .

موضعيات تدريجية:

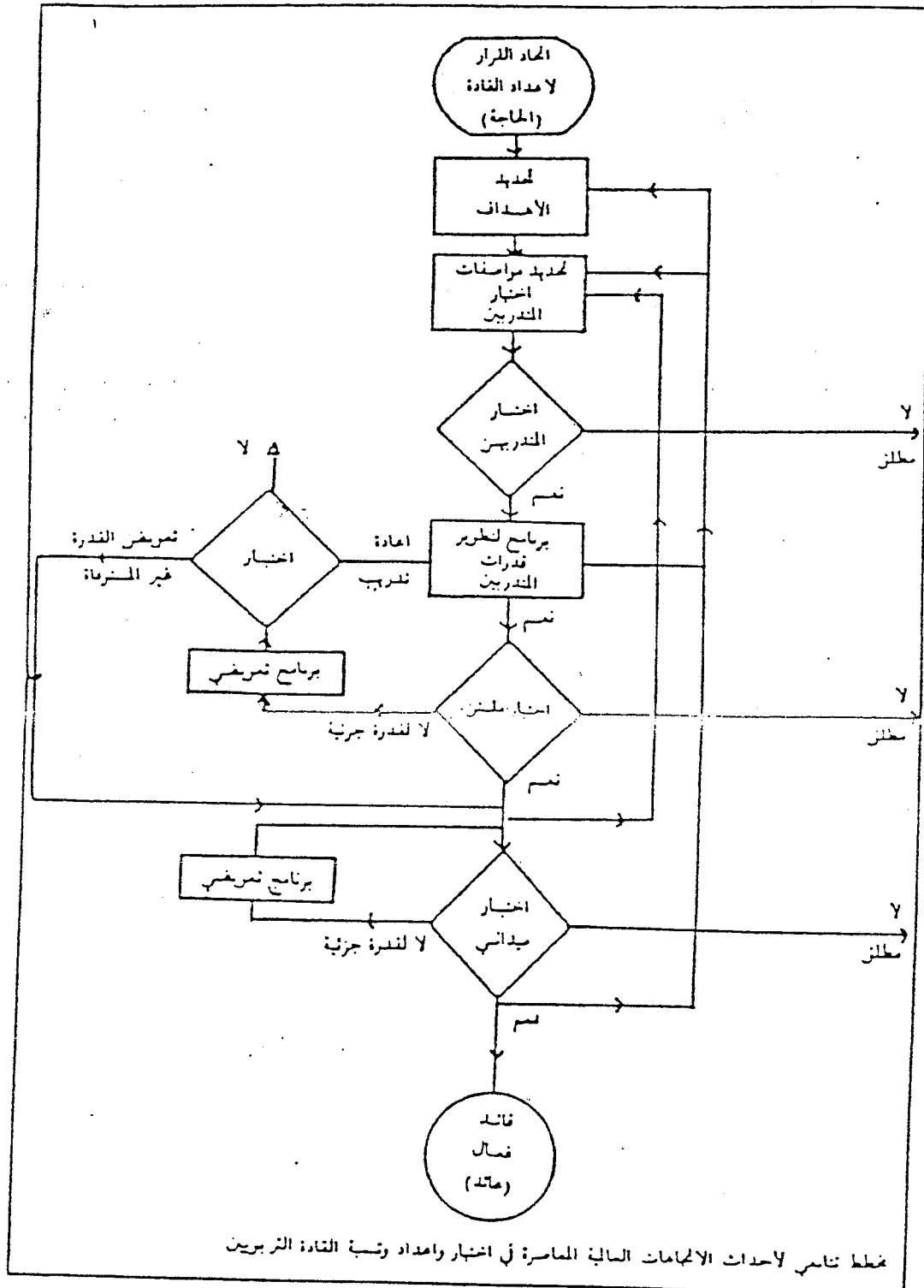
(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريجية:

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبدالمالك محمود ، مصدر سابق ص ١١٧ - ٢٥٢-٢٣٥، ١٨٣
- شاكر محمد فتحي أحمد ، التطوير التنظيمي : مدخل لفعالية الادارة المدرسية ، التربية والتنمية : مركز التنمية البشرية والمعلومات بالجيزه ، العدد (٢) يناير ١٩٩٣م، ص ١-٣٦ .
- مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، الرياض ٤١٤٠ - ٤٩ ص ١٩٨٤ .



اليوم الثامن
الدرس الثامن
الشبكة الادارية

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان

- الشبكة الادارية (لروبرت بليك) و (جين موتين)

- أنماط الادارة في الشبكة :

الأول : ٩،٩

الثاني : ٥،٥

الثالث : ٩،١

الرابع : ١،٩

الخامس : ١،١

موضعيات المناقشة :

- نقد وتحليل للشبكة الادارية (انظري الشكل المرفق)

- واقع الموازنة بين الاهتمام بالاتجاه والاهتمام بالناس .

- مدرستك ... إلى أي نمط تنتمي ؟

- أي العاملين أهم ، الاهتمام بالاتجاه أم الاهتمام بالناس ؟

مشكلات المناقشة :

- الشبكة الادارية بين النظرية والتطبيق : سلبياتها وايجابياتها .

- معوقات بروز الأنماط .

- الأسباب التي تؤدي إلى النمط ١،١ و ٩،٩ .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .

- حلقات نقاش صغيرة .

- نقاش مفتوح .

- لعب أدوار تمثل مختلف الأنماط السابقة .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

الاستراحة:

(١٠ دقائق)

الجزء الثاني: الفترة الثانية: ساعتان

- مبادئ العلوم السلوكية وعلاقتها بالفعالية في إطار (٩،٩)
- معوقات تطبيق الأساليب المتعددة وكيفية مواجهتها .
- أنماط الشبكة الادارية والنجاح الوظيفي .

موضوعات المناقشة:

- ما هي مبادئ العلوم السلوكية ؟ نقد وتحليل .
- ملاحظات على جدول مبادئ العلوم السلوكية والأنماط السلوكية .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- نقد وتحليل للجدول .
- نقاش مفتوح .

موضوعات تدريبية:

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية:

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- سر الختم محجوب علي ، الشبكة الادارية : دراسة أنماط السلوك الاداري وتطوير المنظمات ، مكتبة العلم ، جده ، ٣ ، ٥١٤ - ١٩٨٣ م ص ١٦٢ - ١٧١ .
- سامي عبدالله خصاونة ، أساسيات في الادارة المدرسية ، المؤلف ، عمان ، الاردن ١٩٨٦ م ص ٢٢ - ٩ .

اليوم التاسع
الدرس التاسع
معالجة المشكلات الادارية

الجزء الأول : الفترة الأولى ساعتان .

- أنواع المشكلات الادارية

أولاً : التصنيف حسب درجة بروز المشكلة أو ظهورها .

أ- المشكلات البارزة (أشبه بالجزيرة)

ب- المشكلات الخفية (أشبه بجبل الجليد)

ج- المشكلات الكامنة (أشبه بالصخور والشعب المرجانية)

ثانياً : التصنيف حسب موضوع المشكلة أو بعدها الرئيسي .

أ- مشكلات الناس أو المشاكل السلوكية .

ب- مشكلات التقنية أو المشكلات الفنية .

ج- مشكلات التشغيل أو المشكلات الإجرائية .

موضعيات المناقشة :

- أمثلة على المشكلات الادارية البارزة والخفية والكامنة ، تحديد مدى خطورة كل منها .

- أمثلة على المشكلات السلوكية والفنية والإجرائية .

- مشكلات من الواقع المعاش .

مشكلات المناقشة :

- علاقة المناخ المؤسسي بغياب المعلومات في المدراس الثانوية الحكومية والأهلية

للبنايات بمدينة الرياض .

الأسئلة :

- استعراض الخطوط العامة من قبل المدرية .

- حلقات نقاش مفتوح .

- نقاش مفتوح .

مُوْضِعَاتٌ تدريجية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة :

(١٠ دقائق) .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

مراحل عملية معالجة المشكلات الادارية .

١- الاحساس بالمشكلة .

٢- تحديد المشكلة .

٣- وضع بدائل الحلول المناسبة للتغلب على المشكلة .

٤- اختيار الحل المناسب .

٥- الاعداد لتنفيذ الحل .

٦- تنفيذ الحل .

٧- المتابعة والتقييم .

مُوْضِعَاتٌ للمناقشة :

- البحث العلمي : خطوات واجراءات البحث .

- البحث الاجرائي .

- الرسائل الجامعية : نماذج للمنهجية العلمية .

الأساليب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .

- البحث الاجرائي .

- البحث الوصفي (علاقة المناخ المؤسسي .. "رسالة جامعية")

- دراسة حالة (انظري الدرس الحادي عشر)

- نقاش مفتوح .

- حلقات نقاش صغيرة (لوضع تصور لخطة بحث مبسطة) .

موضعيات تدوينية:

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدوينية:

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- ربيح محمد الحسن ، معالجة المشكلات الإدارية : مدخل عام ، الادارة العامة : معهد الادارة العامة بالرياض العدد ٤٩ ، رجب ١٤٠٦ هـ مارس ١٩٨٦ م، ص ٢٥-٧ .
- هند محمود مرزا ، علاقة المناخ المؤسسي بغياب المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية ، كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض ١٤١٢ هـ ١٩٩١ م ، ص ١٥٧-١٦٩ .

اليوم العاشر

الدرس العاشر

قضايا تربوية

الجزء الأول: الفترة الأولى : ساعتان .

- الموضوع الأول : قبول الطالبات :
- دون السن النظامية .
- كبار السن .
- كثافة الطلاب في الفصول .
- الطلاب في الفصول .

- الموضوع الثاني : تنمية المهارات الأساسية المتصارفة: الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية .
- الموضوع الثالث : الرسوب المتكرر والتسرب .
- الرسوب المتكرر في مراحل التعليم العام
- التسرب في مراحل التعليم العام .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- استعراض جماعي (فريق عمل) للموضوع المحدد .
- نقاش مفتوح .

ملحوظة:

- تكفل فرق عمل (كل فريق متربitan أو أكثر) قبل الدرس بفترة كافية ، بدراسة قضية من القضايا الست ، ثم يتم استعراض ومناقشة كل قضية على حده خلال هذا الدرس ، حيث يقوم كل فريق بتقديم تقرير شفوي وخلاصة موجزة مكتوبة مع ابداء الملاحظات وعمل المقارنة اللازمة بين واقع ما يحدث لدى البنين وما يوازيه لدى البنات .

استراحة:

- (١٠ دقائق) .

الجزء الثاني : الفتوة الثانية (ساعتان)

الموضوع الرابع : المشكلات السلوكية :
- أبرزها ، أسبابها ، علاجها .

الموضوع الخامس : تربية وتعليم بطبيعة التعلم في المدارس العامة .

الموضوع السادس : التحصيل الدراسي :
- واقعه ، العوامل المؤثرة فيه .

الأقسام :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرسة .
- نفس الأساليب المستخدمة في الفترة الأولى من هذا الدرس .

المراجع:

- المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، الادارة العامة للبحوث التربوية والتقويم ، أوراق العمل المقدمة لندوة مديرى التعليم الثالثة ، الرياض ١٦ - ١٨ / ١٤١٤ هـ الموافق ٢٨ / ٣٠ / ١٩٩٤ م .

**اليوم الحادي عشر
الدرس الحادي عشر
التوجيه والرشاد الطلابي**

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان .

- تحليل مهني لعمل المرشد الطلابي .
- الأساليب الفنية في التوجيه والارشاد النفسي :
 - أولاً : الملاحظة
 - ثانياً : المقابلة
 - ثالثاً : السجل المجمع
 - رابعاً : الاختبارات النفسية

موضع عادة المناقشة :

- واقع الارشاد الطلابي في مدارس المنطقة التعليمية .
- نقد وتحليل الدراسة "تحليل مهني لعمل المرشد التربوي"
- التوجيه والارشاد النفسي في مدارس البنات .
- الممارسات الفعلية للأساليب الفنية في التوجيه والارشاد .

مشكلات المناقشة :

- مدى اكتشاف المشكلات مبكراً في الصحف الأولى .
- مشكلات من واقع البيئة المعاشرة .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- مناقشة عامة .
- حلقات نقاش صغيرة .
- لعب أدوار (المرشد الطلابي -الطالب ، المرشد - ولی الأمر ، المرشد -المدير) .

م الموضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

ملاحظة :

تكلف المتدربات بقراءة الموضوع مسبقاً .

استراحة :-

(١٠ دقائق) .

الجزء الثاني: الفترة الثانية (ساعتان)

نماذج من التطبيقات العملية في التوجيه والارشاد النفسي :

- مقدمة في أسلوب دراسة الحالة .
- التأخر الدراسي .
- النجاح التحصيلي .
- دراسة حالة تأخر دراسي .

م الموضوعات المناقشة :

- التوجيه والارشاد : الوقاية خير من العلاج .
- الطالب كمحور أساسي للعملية التعليمية .
- مقارنة حالات تأخر دراسي وتفوق تحصيلي في مدرستك .

مشكلات المناقشة :

- هل الإمكانيات البشرية والمادية كافية في مجال التوجيه والارشاد الطلابي ؟
- كم من الوقت يعطي للتوجيه والارشاد في المدرسة ؟
- مدى تعاون البيت مع المدرسة في هذا المجال .
- مدى وجود التنسيق والتعاون بين ذوي الصلة (الطالبة - المعلمة - المرشدة الطلابية، المديرة ، المساعدة ، ولية الأمر، المشرفة التربوية ،- الجهات المسئولة) .

اليوم الثاني عشر

الدرس الثاني عشر

م الموضوعات مختارة

الدرس الثاني عشر عبارة عن موضوعات مختارة لتناسب مع حاجة الملحقيات بالبرنامج ويحبذ اتاحة الفرصة للمتدربات باختيار ما يناسبهن من هذه القائمة :-

- التعليم الابتدائي

- التعليم المتوسط والثانوي

- الكفاءة الاتاجية في التعليم وأساليب قياسها .

- علم النفس التربوي

- المناهج وطرق التدريس

- الوسائل التعليمية

- النشاطات المدرسية

- الاختبارات

- الاشراف التربوي

- استخدام الحاسوب الآلي في المدرسة

- زيارات ميدانية لمدارس نموذجية

- موضوعات أخرى .

* يبدأ اعداد محتويات هذا الدرس في اللقاءات الأولى . بعد التمكن من معرفة المتدربات وحاجتهن ، ومن ثم يمكن ترتيب المحتوى المناسب سواء باعداد المادة العلمية أو باستضافة مشرفة تربوية أو متخصصة في الموضوع المرغوب ، أو بالترتيب لزيارة ميدانية لمدرسة نموذجية ، وهذا يحبذ كثيرا ، لما في الزيارات الميدانية من مردود وفوائد كبيرة للمتدربات بمشاهدة ومعايشة واقع نموذجي .

اليوم الثالث عشر
الدرس الثالث عشر
"دليل العمل المدرسي" وواقع الممارسة اليومية

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان

-نقد وتحليل ومناقشة محتويات "دليل العمل المدرسي" الصادر من الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للashراف التربوي ، شعبة التعليم العام ، مقارنة بالواقع المعاش في المدرسة .

موضوعات المناقشة :

- كل فصول "الدليل" ومحاتوياتها .
- ملحوظات المدرسة من واقع خبراتها واطلاعها .

الأنشطة :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرسة .
- فرق عمل
- نقاش مفتوح
- تقارير مكتوبة
- مقارنة بين فرق العمل حول الموضوع الواحد
- استعراض جماعي (أعضاء الفريق) شفوي .

استراحة :

- (١٠ دقائق) .

-
- تكفل فرق عمل (كل فريق متربنان أو أكثر) قبل الدرس بفترة كافية ، بمراجعة شاملة "دليل العمل المدرسي" بأن يقوم كل فريق بمراجعة نقدية تحليلية لفصلين من "الدليل" ويقدم كل فريق تقريره مكتوبا وتم مناقشته ومقارنته بتقرير الفريق الآخر الذي عالج نفس الفصلين .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

- مناقشة التعاميم المكملة واللاحقة "دليل العمل المدرسي"
- التعاميم المستجدة وواقع الممارسات اليومية المدرسية .
- نحو دليل عمل مدرسي شامل وواضح ومفصل .

موضعيات المناقشة :

- استعراض للتعاميم المكملة واللاحقة "دليل "
- محاولة وضع مشروع دليل عمل مدرسي شامل .
- القرارات الادارية الخاصة بتنظيم مكاتب الاشراف .
- تقسيم ادارات التعليم بالمناطق الى ثلاثة فئات أ ، ب ، ج .

الاسلامي :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرسة .
- نقاش مفتوح .

المراجع :

- الرئاسة العامة لتعليم البنات، "دليل العمل المدرسي "
- ما استجد من تعاميم مكملة أو لاحقة لدليل العمل المدرسي .

اليوم الرابع عشر
الدرس الرابع عشر
لقاء مفتوح مع بعض المسؤولات ذات الصلة

المؤسسة ذات الصلة:

ادارة التعليم ، مكاتب الاشراف التربوي ، أو غير ذلك .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدرية .
- لقاء مع مسؤولة أو أكثر .
- نقاش مفتوح .
- أسئلة موجهة للضيف .

• يتم التنسيق مسبقاً مع المسؤولة أو المسؤولات ضيف اللقاء ، أو أن يتم التنسيق مع مكتب الاشراف التربوي على أن تقوم المتدربات بزيارة المكتب ولقاء المسؤولات فيه .

استراحة: (١٠ دقائق)

الجزء الثاني: الفترة الثانية: ساعتان

تالية نماذج تقييم الدورة .

ملاحظة:

- رفع ملاحظاتك حول "دليل العمل المدرسي" الى الجهات المسئولة (الادارة العامة للتوجيه والashraf التربوي) .
- رفع ملاحظات المدرية حول "دليل العمل المدرسي" الى الجهات المسئولة (الادارة العامة للتوجيه والashraf التربوي) .

مراجع أساسية

• بحث توقف المراجع التالية:

- ١- الرئاسة العامة لتعليم البنات " دليل العمل المدرسي" .
- ٢- محمد سيف الدين فهمي ، وحسن عبدالمالك محمود ، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م .
- ٣- الأنظمة واللوائح الداخلية لمراحل التعليم العام لمدارس وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات .
- ٤- وثيقة " سياسة التعليم في المملكة " الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم .
- ٥- المملكة العربية السعودية - وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، الادارة العامة للبحوث التربوية والتقويم ، أوراق العمل المقدمة لندوة مديرى التعليم الثالثة ، الرياض ١٤١٦هـ الموافق ٢٨/٣/١٩٩٤م .

